

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК 65.016:339

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«27» квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»

**на тему: «Розвиток підприємства на основі управління
міжнародними проектами (на прикладі ТОВ «Ерідон-Тех»)»**

Виконав:	студент 6-го курсу, групи УЗ-61м АЛІЄВА КЕНАНА ФАРХАД ОГЛИ	_____
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. КОЦКО Т.А.	_____
Рецензент:	доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки к.е.н., доц. ЄРЕШКО Ю.О.	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

АЛІЄВУ КЕНАНУ ФАРХАД ОГЛИ

1. Тема дисертації: «Розвиток підприємства на основі управління міжнародними проектами (на прикладі ТОВ «Ерідон-Тех»)»

науковий керівник дисертації: Коцко Т.А., к.е.н., доц.

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес забезпечення розвитку підприємства.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних і прикладних аспектів забезпечення розвитку підприємства на основі реалізації міжнародних проектів.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність поняття «розвиток підприємства» та передумови його забезпечення;
- охарактеризувати етапи і принципи формування стратегії розвитку сучасного підприємства;
- розглянути методологічні аспекти розвитку підприємства на основі управління міжнародними проектами;

б) дослідницько-аналітична частина:

- дослідити особливості розвитку ТОВ «Ерідон-Тех» на предмет виявлення можливостей активізації міжнародного співробітництва;
- оцінити проблеми, що обмежують ефективність розвитку ТОВ «Ерідон-Тех»;
- проаналізувати особливості моделі зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ерідон-Тех» та механізми її розвитку;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити основні напрями розвитку ТОВ «Ерідон-Тех» та підходи до їх реалізації;
- обґрунтувати можливості розвитку ТОВ «Ерідон-Тех» на основі реалізації міжнародних проектів;
- оцінити економічну ефективність проектного підходу до забезпечення розвитку ТОВ «Ерідон-Тех».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) сутність поняття «розвиток підприємства» та чинники його забезпечення;
- 2) міжнародне співробітництво підприємства, його форми та переваги;
- 3) міжнародний проект як інструмент забезпечення ефективного розвитку сучасного підприємства;
- 4) організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ерідон-Тех»;
- 5) результати стратегічного аналізу особливостей розвитку ТОВ «Ерідон-Тех»;
- 6) проблеми розвитку ТОВ «Ерідон-Тех», передумови їх виникнення;
- 7) можливі напрями розвитку ТОВ «Ерідон-Тех», механізми їх реалізації;
- 8) політика ТОВ «Ерідон-Тех» у сфері зовнішньоекономічної діяльності, її ефективність;
- 9) обґрунтування можливостей активізації процесів розвитку ТОВ «Ерідон-Тех» на основі реалізації міжнародних проектів;
- 10) економічна оцінка доцільності реалізації міжнародних проектів за участю ТОВ «Ерідон-Тех».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Коцко Т.А., Алиев К. Роль международных проектов в обеспечении развития современного предприятия / Финансова система та економічна безпека: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 24 березня 2018 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. – С. 31-34.
- 2) Коцко Т.А., Алиев К. Развитие предприятий отрасли сельскохозяйственного машиностроения Украины: проблемы и перспективы / Оцінка тенденцій та перспективних напрямків розвитку економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 квітня 2018 р.). – К.: «Перспектива», 2018. – С. 57-60.

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	01.09.2016- 31.12.2016	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад забезпечення розвитку сучасного підприємства	01.01.2017- 31.05.17	
3.	Аналіз особливостей розвитку ТОВ «Ерідон-Тех» на предмет виявлення можливостей активізації міжнародного співробітництва	01.06.2017- 30.10.2017	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають ефективний розвиток підприємства	01.11.2017- 31.11.2017	
5.	Виявлення та обґрунтування можливих напрямів розвитку підприємства	01.12.2017- 20.12.2017	
6.	Обґрунтувати можливостей розвитку ТОВ «Ерідон-Тех» на основі реалізації міжнародних проектів	21.12.2017- 20.01.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків реалізації запропонованих проектів розвитку підприємства	21.01.2018- 01.02.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	02.02.2018- 21.04.2018	

Студент _____ Алієв К.

Науковий керівник дисертації _____ Коцко Т.А.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Розвиток підприємства на основі управління міжнародними проектами (на прикладі ТОВ «Ерідон-Тех»)) містить 117 сторінок, 15 таблиць, 19 рисунків. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

Актуальність теми дисертації зумовлена тим, що для зовнішнього середовища сучасних підприємств характерною особливістю є наявність комплексу факторів, які суттєво обмежують перспективи розвитку потенційно конкурентоспроможних вітчизняних підприємств. За таких умов, розвиток міжнародного співробітництва підприємств через реалізацію міжнародних проектів слід розглядати як важливий напрям реалізації їх потенціалу. Відтак, виникає необхідність обґрунтування методологічних засад управління розвитком підприємств на основі проектного підходу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств» (№ 00114U001134). Роль автора полягає в дослідженні особливостей зовнішнього середовища діяльності сучасних підприємств сільськогосподарського машинобудування та обґрунтуванні можливостей активізації процесів їх розвитку через активізацію міжнародного співробітництва та реалізацію міжнародних проектів. Автором визначено пріоритетні напрями співробітництва підприємств сільськогосподарського машинобудування у міжнародній сфері, обґрунтовано його переваги та особливості реалізації у практичній площині.

Метою дослідження є обґрунтування напрямків розвитку підприємства на основі управління міжнародними проектами.

Задачі дослідження: розкрити сутність поняття «розвиток підприємства» і охарактеризувати основи ефективного управління розвитком підприємства; охарактеризувати методологічні аспекти забезпечення розвитку підприємства на основі реалізації міжнародних проектів; дослідити особливості та політику розвитку ТОВ «Ерідон-Тех», провести діагностику передумов його конкурентоспроможного розвитку; обґрунтувати напрями розвитку ТОВ «Ерідон-Тех» на підставі реалізації міжнародних проектів.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення розвитку підприємства;

Предмет дослідження - сукупність теоретичних і прикладних аспектів забезпечення розвитку підприємства на основі реалізації міжнародних проектів.

Методи дослідження. У роботі використано такі основні методи дослідження: методи спостереження і узагальнення; системний підхід; методи структурно-логічного аналізу; метод порівняльного і економічного аналізу, проектний метод, метод оцінювання ефективності ;

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні особливостей зовнішнього середовища підприємств сільськогосподарського машинобудування та системи суперечностей їх розвитку і обґрунтування на цій основі об'єктивної необхідності пошуку механізмів міжнародного співробітництва як передумов забезпечення реалізації їх потенціалу в умовах обмеженості ресурсів та несприятливості середовища діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі мають практичне значення, оскільки на основі аналізу особливостей ринку сільськогосподарського машинобудування обґрунтовано конкретні напрями розвитку його суб'єктів через міжнародне співробітництво. Розроблені рекомендації та пропозиції щодо забезпечення розвитку ТОВ «Ерідон-Тех» на основі реалізації проектного підходу у сфері міжнародного співробітництва були представлені на розгляд керівництву підприємства, де було визнано можливість їх реалізації в практичній площині (Акт впровадження № 032/2018 від 29 березня 2018 року).

Апробація результатів. Основні наукові положення магістерської дисертації доповідалися на двох міжнародних науково-практичних конференціях: «Фінансова система та економічна безпека: сучасний стан, ефективність, перспективи», м. Київ, 24 березня 2018 р. та «Оцінка тенденцій та перспективних напрямків розвитку економіки України», м. Дніпро, 14 квітня 2018 р.

Ключові слова: розвиток підприємства, управління розвитком підприємства, ефективність розвитку, стратегія розвитку підприємства, міжнародне співробітництво, міжнародний проект, ефективність проекту.

ABSTRACT

Master's dissertation on the theme: The development of the enterprise on the basis of international projects management (based on the company «Eridon-Tekh») contains 117 pages, 15 tables, 19 figures. The list of references has 58 titles.

The relevance of the dissertation topic due to the fact that the environment of modern enterprises feature is the presence of complex factors that significantly limit the prospects for the development of potentially competitive domestic enterprises. Under such conditions, the development of international cooperation between enterprises through the implementation of international projects should be considered as an important direction for the realization of their potential. Therefore, there is a need to justify the methodological principles of managing the development of enterprises in the new project approach.

Relationship of work with scientific programs, plans, themes. The master's dissertation for obtaining the master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky» in accordance with the plans of scientific researches of the Department of Management on the theme «Improvement of organizational and economic mechanisms of development of foreign economic activity of enterprises» (№ 00114U001134). The role of the author is to study the peculiarities of the external environment of the modern enterprises of agricultural machinery and to substantiate the possibilities of activating the processes of their development through the intensification of international cooperation and the implementation of international projects. The author identifies the priorities of cooperation between agricultural engineering enterprises in the international sphere, substantiates its advantages and peculiarities of realization in practical terms.

The purpose of the research is to justify the directions of the enterprise development based on the management of international projects.

Tasks of the research: to reveal the essence of the concept of «enterprise development» and to describe the basis of effective management of enterprise development; characterize the methodological aspects of ensuring the development of the enterprise on the basis of the implementation of international projects; to study the peculiarities and development policy of «Eridon-Tech», to diagnose the prerequisites for its competitive development; to substantiate the directions of development of «Eridon-Tech» on the basis of the implementation of international projects.

Object of research – the process of providing enterprise development.

Subject of research – a set of theoretical and applied aspects of providing enterprise development based on the implementation of international projects.

Research methods. The following basic methods of research are used in the work: methods of observation and generalization; system approach; methods of structural-logical analysis; method of comparative and economic analysis, project method, method of estimation of efficiency.

The scientific novelty of the obtained results is to identify the features of the external environment of agricultural machinery enterprises and the system of contradictions in their development and to substantiate on this basis the objective need to search for mechanisms of international cooperation as a prerequisite for ensuring the realization of their potential in the conditions of resource constraints and unfavorable environment.

The practical value of the results. The results of the research presented in the dissertation work are of practical importance, since based on the analysis of the peculiarities of the agricultural machinery market, concrete directions of the development of its subjects through international cooperation are substantiated. The developed recommendations and proposals for the development of LLC «Eridon-Tech» on the basis of the implementation of the project approach in the field of international cooperation were submitted to the management of the enterprise for consideration, which recognized the possibility of their implementation in a practical plane (Act of Implementation № 032/2018).

Test results. The main scientific position of master thesis presented at two international scientific conferences: «The financial system and economic security: current status, performance, prospects», Kyiv, March 24, 2018 and «Evaluation of trends and future directions of development of Ukraine», Dnipro, April 14, 2018.

Keywords: enterprise development, enterprise development management, efficiency of development strategy of enterprise development, international cooperation, international project, the effectiveness of the project.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ЗАСАДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ПРОЕКТАМИ.....	12
1.1. Развитие современного предприятия: сущность, предпосылки и эволюция теоретических концепций.....	12
1.2. Этапы и принципы формирования стратегии развития предприятия	22
1.3. Методологические аспекты развития предприятия на основе управления международными проектами.....	34
Выводы к разделу 1.....	46
РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ТОВ «ЭРИДОН-ТЕХ») В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.....	48
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	48
2.2. Стратегический анализ предпосылок конкурентоспособного развития предприятия.....	61
2.3. Диагностика модели развития предприятия и оценка эффективности его внешнеэкономической политики.....	70
Выводы к разделу 2.....	78
РАЗДЕЛ 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТОВ «ЭРИДОН-ТЕХ» НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТОВ.....	80
3.1. Определение основных направлений развития предприятия и подходов к их реализации.....	80
3.2. Обоснование возможностей развития предприятия на основе реализации международных проектов.....	90
3.3. Оценка экономической эффективности проектного подхода к обеспечению развития предприятия.....	100
Выводы к разделу 3.....	108
ВЫВОДЫ.....	110
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	113

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Формирование устойчивых предпосылок развития предприятия является важнейшей управленческой задачей. Ее решение требует как поиска необходимых ресурсов, так и соответствующих изменений в системе управления. Обоснование моделей развития предприятий на основании механизмов международного сотрудничества позволяет решать подобные задачи именно в условиях ресурсных ограничений, и прежде всего – дефицита инвестиционных ресурсов. Исследование тенденций развития ряда постсоветских стран, а именно Азербайджана и Украины, свидетельствует о наличии больших возможностей компаний в реализации их потенциала на основании тех или иных механизмов международного сотрудничества.

Произошедшие существенные изменения в экономике Украины и Азербайджана за последние десять лет, а именно – структурная перестройка, создание предприятий новых организационно-правовых форм и существенное изменение условий и принципов их функционирования и финансирования, формирование конкурентной среды, а также ряд макроэкономических, нормативно-правовых, организационно-плановых и многих других факторов существенно сказались на функционировании предпринимательского сектора.

В прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, сосредоточиваясь в основном на оперативной работе, на внутренних проблемах, связанных с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие

информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления развитием предприятия.

Выбор направления развития и стратегии предприятия будет успешным, если разработчики владеют приемами и методами анализа внешней среды предприятия; методами и основными процедурами разработки стратегии; способами оценки и контроля реализации стратегии; способами оценки производственных, финансовых и инвестиционных рисков; умеют прогнозировать эффективность стратегических изменений; могут оценить соответствие элементных стратегий основным целям предприятия, а также реализовать потенциал в сфере международного сотрудничества.

Актуальность и необходимость более комплексных исследований данных проблем определили выбор темы и целевую направленность дипломной работы, ее задачи, объект и предмет.

Диссертация на соискание степени магистра подготовлена в Национальном техническом университете Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского» в соответствии с планами научных исследований кафедры менеджмента на тему «Совершенствование организационно-экономических механизмов развития внешнеэкономической деятельности предприятий» (№ 00114U001134). Роль автора заключается в исследовании особенностей внешней среды деятельности современных предприятий отрасли сельскохозяйственного машиностроения и обосновании возможностей активизации процессов их развития через активизацию международного сотрудничества и реализацию международных проектов. Автором определены приоритетные направления сотрудничества предприятий сельскохозяйственного машиностроения в международной сфере, обоснованно его преимущества и особенности реализации в практической плоскости.

Целью работы является обоснование направлений развития предприятия на основе управления международными проектами.

Достижение поставленной цели предполагает последовательное решение следующих задач:

- раскрыть сущность понятия «развитие предприятия» и охарактеризовать основы эффективного управления развитием предприятия;
- рассмотреть сущность стратегического управления развитием предприятия, особенности формирования его стратегии;
- охарактеризовать методологические аспекты обеспечения развития предприятия на основе реализации международных проектов;
- осуществить организационно-экономическую характеристику предприятия ТОВ «Эридон-Тех»;
- исследовать особенности и политику развития ТОВ «Эридон-Тех», провести диагностику предпосылок его конкурентоспособного развития;
- обосновать направления развития ТОВ «Эридон-Тех» на основании реализации международных проектов.

Объектом исследования в дипломной работе является процесс обеспечения развития предприятия.

Предметом исследования дипломной работы является совокупность теоретических и прикладных аспектов обеспечения развития предприятия на основании международного сотрудничества и реализации международных проектов.

База исследования – товарищество с ограниченной ответственностью «Эридон-Тех» (ТОВ «Эридон-Тех»), специализирующееся на производстве и реализации широкого спектра сельскохозяйственной техники, торговле сельхозпродукцией, а также предоставлении услуг технической поддержки сельскохозяйственной техники.

Основные методы исследования. В процессе исследования применялись следующие методы: системный метод (для исследования проблем развития предприятия, направлений его внешнеэкономической деятельности); финансово-экономический анализ (для исследования финансового состояния предприятия и потенциала его развития, оценки внешнеэкономической

деятельности); методы сравнительного и финансового анализа, методы оценки экономической эффективности экспортной деятельности компании (для оценки возможностей развития компании на внутреннем и внешнем рынках); графический (для наглядного представления результатов исследования).

Научная новизна исследования заключается в выявлении особенностей внешней среды предприятий отрасли сельскохозяйственного машиностроения, а также системы противоречий их развития и обоснование на этой основе объективной необходимости поиска механизмов международного сотрудничества как предпосылки обеспечения реализации потенциала в условиях ограниченности ресурсов и неблагоприятности среды деятельности.

Практическое значение полученных результатов. Результаты исследования, изложенные в диссертационной работе имеют практическое значение, поскольку на основе анализа особенностей рынка сельскохозяйственного машиностроения обоснованно конкретные направления развития его субъектов через международное сотрудничество. Разработанные рекомендации и предложения по обеспечению развития ООО «Эридон-Тех» на основе реализации проектного подхода в сфере международного сотрудничества были представлены на рассмотрение руководству предприятия, где было признано возможность их реализации в практической плоскости (Акт внедрения № 032/2018 от 29 марта 2018 года).

Апробация результатов исследования. Основные научные положения магистерской диссертации докладывались на двух международных научно-практических конференциях: «Финансовая система и экономическая безопасность: современное состояние, эффективность, перспективы», г. Киев, 24 марта 2018 и «Оценка тенденций и перспективных направлений развития экономики Украины», м. Днепр, 14 апреля 2018 г.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ЗАСАДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ПРОЕКТАМИ

1.1. Развитие современного предприятия: сущность, предпосылки и эволюция теоретических концепций

В современных условиях своей работы предприятия сталкиваются с качественно новыми процессами, которые выражаются, прежде всего, в смещении акцентов с материальных составляющих долгосрочного успеха предприятия на рынке в сторону его нематериальных характеристик, в частности, таких, как знание, компетенции и динамические способности организации; рост роли информации и информационных ресурсов в процессе создания потребительской ценности; глобализации, в результате которой исчезают границы между государствами как экономическими системами, открывается доступ к новым рынкам, уменьшаются расхождения между производителями и их товарами; переходе от необходимости соблюдения принципа клиентоориентированности для компаний, которые стремятся добиться успеха в долгосрочной перспективе. Все эти трансформационные изменения требуют согласованности и выработки такого видения развития предприятия, которое позволило бы в сегодняшних быстро меняющихся условиях экономики находить те инструменты, ресурсы, возможности, которые способствовали бы их переходу на новый качественный уровень развития.

Успешное развитие предприятия зависит не только от материально-ресурсного и производственно-технологического потенциала, но и от уровня квалификации менеджеров, обладающих стратегическим мышлением. Определение наиболее эффективных направлений развития предприятия зависит от понимания его менеджерами таких вопросов как основы, концепции и факторы развития экономических систем; принципы стратегического подхода

к управлению развитием предприятий; эталонные стратегии развития бизнеса; типология стратегий предприятия; принципы разработки основных элементных стратегий предприятия [22, С. 951].

В настоящее время в научно-практической литературе встречаются разные трактовки понятия «развитие предприятия» [12; 22; 23; 46; 47; 52]. При кажущейся очевидности этого понятия в его определение зачастую вкладывается различный смысл [22, С. 951].

Понятие «развитие предприятия» следует трактовать с учетом следующих обстоятельств. Прежде всего, необходимо исходить из того, что главной целью развития предприятия является сохранение его в долгосрочной перспективе как социально-экономической системы на основе повышения конкурентного статуса и уровня устойчивости во взаимодействии с внешней средой. Кроме того, следует учитывать, что развитие предприятия сопряжено с количественными и качественными изменениями во внутренней и внешней среде предприятия, а динамика развития зависит от сменяемости этапов в жизненном цикле предприятия [22, С. 952].

Учитывая многоаспектность понимания исследуемой категории и развитие взглядов на нее с течением времени, целесообразно провести ассоциативный ряд данного понятия (табл. 1.1) [11, С. 237].

Таблица 1.1.

**Трактовка категории «развитие» с выводением
ассоциативного ряда**

Сущность определения «развитие»	Ассоциативный ряд согласно определению
приобретение потенциала для улучшения, а не реальное улучшение, процесс, в котором увеличиваются возможности и желания удовлетворять свои желания и желания других	возможность и желание
целестреми́тельное изменение деятельности для перехода на высший качественный уровень выполняемых функций, структуры организации, на выпуск новой продукции	целенаправленность изменений
долгосрочная программа усовершенствования возможностей разрешать разные проблемы и способности к возобновлению, особенно путем повышения эффективности управления культурой организации	программа возможностей

Продолжение табл. 1.1

процесс, который основывается на результатах научно-технического достижения, которое содействует развитию производственных сил и удовлетворению потребностей общества в товарах высокого качества; процесс развития непосредственно связан с ростом меры эффективности, улучшением бизнес-процессов или управления ими, в результате чего достигнут количественный или качественный прирост полезного результата сравнительно с предыдущим уровнем	прирост результата
закономерный (необратимый) процесс количественно-качественных изменений в пределах системы, ее переход в новое качество, более совершенную форму	процесс количественно-качественных изменений
уникальный процесс трансформаций открытой системы в пространстве и времени, который характеризуется перманентным изменением глобальных целей ее существования путем формирования новой диссипативной структуры и переводом в новый аттрактор функционирования	процесс трансформаций открытой системы
развитие обусловлено влиянием факторов внешней и внутренней среды и такой, которое характеризуется увеличением его потенциала, спросом на продукцию, масштабом деятельности, возможностью обеспечить непрерывный процесс производства и хранить платежеспособность в течение определенного времени	постоянство за счет наращивания потенциала

Источник: [11, С. 237]

Анализ существующих точек зрения относительно понимания сущности развития позволил выделить компоненты определения развития: изменение материи и сознания, возможность и желание, целенаправленность изменений, роста, программа возможностей, количественные и качественные изменения; совокупность процессов, процесс изменения целей, прирост научно-технического результата, процесс трансформации, наращивания потенциала. Такое широкоаспектное восприятие развития объясняется пониманием его в зависимости от спектра исследовательского охватывания, и что или кто выступает в качестве объекта [11, С. 238].

Изучение проблематики развития предприятия позволило проработать значительное количество публикаций, анализ которых показал значительные расхождения в определении развития предприятия, понимании его сути и составных элементов. Систематизация информации позволила выделить четыре подхода к определению понятийных пределов термина «развитие предприятия» [11, С. 238].

Первый подход базируется на основе количественно-качественных изменений. В работах [5; 12] развитие рассматривают как целеустремленное изменение или совокупность количественно-качественных изменений, движение, которые ведут к появлению нового качества или конкретного результата.

Отсутствие стремительного динамизма внешней среды и конкурентных условий в середине 80-х – начале 90-х гг. XX ст. вызывали понимание развития как рост размеров предприятия и повышения определенных показателей его деятельности [11, С. 238]. Однако, следует отметить, что отождествлять развитие с ростом, который основан лишь на количественных параметрах, не совсем верно.

Такое понимание еще отождествляют с понятием «эволюция» (от лат. *evolvere* – разворачиваю). А.М. Локшинов считает, что эволюция – это процесс изменений, то есть развитие [11, С. 238]. С. И. Ожегов под эволюцией понимает процесс постепенных количественных изменений, который является предпосылкой качественных изменений, развития в целом [11, С. 238]. При этом объект эволюции приобретает стойкие, необоротные и новые для него черты, под воздействием которых изменяет свою природу, проявление и функционирование.

По [5], «процесс развития непосредственно связан с ростом меры эффективности, улучшением бизнес-процессов или управления ими, в результате чего достигнут количественный или качественный прирост полезного результата сравнительно с предыдущим уровнем».

То есть, вышеприведенные подходы, с нашей точки зрения, можно охарактеризовать как активные, эволюционные, обобщая, можно назвать их прогрессивными, которые с соответствующим темпом количественных и качественных изменений приводят к более эффективным и результативным показателям деятельности. Но в то же время, они еще могут быть дигрессивными или же стагнационными, что является во временном периоде

определенным этапом функционирования и не совсем справедливо отождествлять его с развитием.

Развитие организации как предприятия можно рассматривать с различных позиций: как объективное, условно внешнее и субъективное – внутреннее [11, С. 238]. В соответствии с таким подходом, организационно-циклическое (внешнее) развитие связано с качественно-количественными изменениями, тогда как структурно-функциональное (внутреннее) – в основном, с качественными превращениями. В результате проведения контент-анализа определений и подходов исследователей, которые акцентируют внимание на внешней и внутренней среде предприятия выявлен ряд закономерностей, вызванных динамическими изменениями условий, факторов влияния, действий различного характера.

Поэтому следует выделить второй подход, который базируется на объективно внешнем росте, в качестве приоритетности которого выступают количественно-качественные изменения. Одним из подходов определения такого развития является цикл развития предприятия. В основе теории циклического развития лежат работы М. Д. Кондратьева [11, С. 238], в которых определено, что экономические кризисы у развития социально-экономических систем разных уровней, в том числе и предприятий, возникают периодически, циклически. В соответствии с концепцией жизненного цикла, развитие предприятия рассматривается от времени создания до его ликвидации через два критерия: расходы и результаты деятельности. В современной отечественной и зарубежной литературе существуют разные подходы к выделению этапов и циклов развития социально-экономических систем [11, С. 238]. Зарубежные авторы разработали модели, которые состоят из трех стадий; четырех стадий. Широкое распространение получила модель Грейнера, состоящая из пяти стадий, которые отделены одна от другой периодами организационных кризисов. Особенностью рассмотренных подходов является отождествление понятий «развитие» и «рост», обусловленное отсутствием четкого разграничения этапов развития предприятия на количественные и

качественные. В модели «жизненного цикла предприятий» [11, С. 238] предприятие рассматривается как живой организм, который проходит соответствующие десять стадий развития. Цикл жизни предприятия условно разделен на две части: рост и старение, что наглядно показывает, как развивается предприятие, но не дает ответ на вопрос, к какому этапу следует стремиться, чтобы дольше продержаться в фазе роста, аналогично, как и во всех предыдущих моделях.

Во всех предложенных моделях авторы акцентируют внимание на прохождении различных стадий и кризисов, в которых прослеживаются подобные выводы, а именно: закономерность стадий, последовательность прохождения этапов, большой набор влияющих составляющих. Поэтому изучение процессов функционирования социально-экономических систем и тенденций их развития через циклы, этапы представляет определенные трудности, с которыми сталкивается исследователь, в основном, они обобщают и характеризуют изменения качества процесса функционирования предприятия на определенном этапе, потому, с нашей точки зрения, такое развитие можно охарактеризовать как адаптивное.

В третьем подходе в качестве доминирующих выступают изменения качественного состояния по структурным и функциональным характеристикам под воздействием внутренней и внешней среды. В соответствии с этим подходом, ряд авторов рассматривает огромное количество комбинаций таких факторов во взаимодействии с ресурсами, возможностями, компетенциями предприятия, формируют огромное количество сценариев развития, которые могут носить разнонаправленный характер [11, С. 239].

Развитие предприятия имеет процессный характер, поэтому ряд исследователей рассматривает его как процесс перехода предприятия из одного состояния в другое с наличием качественных превращений [11, С. 239]; процесс перехода экономико-производственной системы в новое, более качественное состояние путем нагромождения количественного потенциала; процесс

формирования, накопления и использования стратегических способностей; процесс наращивания внутреннего и внешнего потенциала.

Все подходы можно разделить по двум уровням: эффективность производства и ресурсов. Уровень эффективности производства показывает рациональное использование товаров и услуг. В то же время, эффективность распределения ресурсов, срабатывает только в том случае, когда ресурсы используются для производства тех товаров и услуг, которые в наибольшей степени нужны обществу. Разнообразие исследований о развитии предприятия позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время исследователи акцентируют свое внимание на выделении и анализе одного из факторов функционирования предприятия, влияющих на эффективность деятельности.

Учитывая, что факторы улучшения эффективности не существуют разрозненно, а имеют большое количество взаимосвязей, возникает сложность создания единого целостного подхода, который учитывал бы множество аспектов эффективности деятельности. При этом нет гарантии, что при изменении одного фактора произойдет повышение эффективности, так как возможно влияние других факторов, которые влияют своим воздействием на ожидаемый эффект. Поэтому данный этап развития предприятия можно назвать трансформационным, таким, который приводит к изменению предприятием своего качественного состояния под воздействием определенных взаимных связей.

Взгляды ученых, выделенные нами в четвертую группу, направлены на то, что развитие предприятия заключается в правильном балансе экономического роста и устойчивости предприятия [11, С. 239].

При этом развитие должно быть стойким, то есть стабильным. Стабильность (от латинского *stabilis*) означает «прочность, неизменность, приведение в постоянное, стойкое состояние, или поддержка этого состояния, а также само состояние постоянства, стойкости». Устойчивое развитие допускает его несовместимость с проявлениями революционных, катастрофических

изменений и рассчитано на длительное время в своем движении и поддержку этого состояния в дальнейшем.

Часть ученых некоторые аспекты устойчивого развития исследует в своих работах, используя понятие «экономическая стойкость» и «стойкое функционирование». Однако, до этого времени не существует согласованного мнения относительно корректности применения статистического термина «стойкость» к динамическим системам. Категория «стойкость» – междисциплинарная, используется в разных науках и исследованиях. Касательно определения этого понятия относительно предприятий можно выделить следующие подходы [11, С. 239]:

- стойкость – является динамической характеристикой, своеобразным индикатором способности к экономическому росту, поскольку ее оценка требует системного, комплексного подхода и связана с анализом всех аспектов деятельности предприятия;
- рассмотрение равновесия как частного случая – стойкости. Стойкость определяют как способность предприятия адаптироваться к внешним условиям и противостоять им для самосохранения определенный промежуток времени, а равновесие – соотношение определенных факторов;
- толкование стойкости как подвижного равновесия открытых систем;
- стойкость как «постоянство, неподверженность – риску потерь и убытков».

Одно из пониманий, с экономической точки зрения, определения стойкого функционирования – это способность хранить объемы реализации продукции, товаров (работ, услуг) в течение достаточно долгого периода времени при разнообразных изменениях потребительского спроса на рынке производителей. Однако, с точки зрения стратегического управления, предприятие должно ориентироваться не столько на поддержание высокого количественного уровня целевых показателей (прибыли, доли рынка и т. п.), сколько на сохранение их высокого потенциала в будущем. Именно поэтому

все больше появляется исследований, в которых акцентируется внимание на устойчивом развитии предприятия.

Устойчивое развитие допускает его несовместимость с проявлениями революционных, катастрофических изменений и рассчитано на длительное время в своем движении и поддержке этого состояния в дальнейшем.

Разноаспектность взглядов ученых относительно вопроса развития предприятия можно представить на рисунке в виде ключевых четырех подходов сущности развития предприятия (рис. 1.1) [11, С. 240].



Рис. 1.1. Ключевые подходы к определению сущности развития предприятия

Источник: [11, С. 240]

Обобщая научные подходы относительно вопроса развития предприятия, следует отметить, что, по мнению автора, развитие предприятия представляет собой совокупность изменений его качественного состояния (как системы), которые происходят в результате взаимодействия функциональных элементов внешнего и внутреннего происхождения на разных уровнях реализации его потенциала.

В современных условиях функционирования для стабильности своей работы предприятия вынуждены синергетически подходить к использованию различных подходов, которые позволяли бы им развиваться в долгосрочной перспективе. Поэтому знания действенных инструментов, которые позволят им управлять своим развитием, нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации [11, С. 239].

У [44, С. 238] предлагается иная система подходов к определению сущности понятия «развития предприятия» (рис. 1.2).

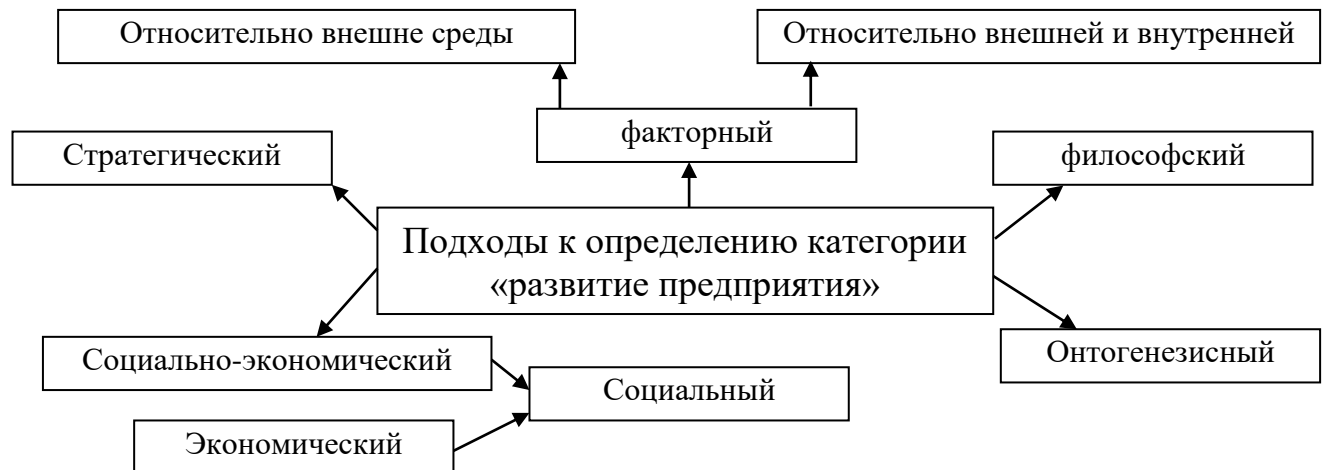


Рис. 1.2. Подходы к определению категории «развитие предприятия»

Источник: [44, С. 238]

Управление развитием предприятия представляет собой относительно самостоятельный комплекс целенаправленных действий по планированию, контролю и регулированию стратегических изменений количественного и качественного характера. В условиях усиливающейся конкуренции и постоянного поиска наилучшей рыночной позиции управление развитием предприятия предполагает разработку и реализацию стратегических управленческих решений, ориентированных на будущее и на постоянные изменения во внешней и внутренней среде предприятия; характеризующихся гибкостью и способностью обеспечить быструю адаптацию предприятия к изменяющимся условиям рыночной среды.

При выборе направления развития необходимо учитывать готовность персонала предприятия участвовать в реализации программы организационных, технологических и продуктовых инноваций; способность менеджмента преодолевать локальное сопротивление изменениям. Непременным условием успешного развития предприятия является формирование его позитивного имиджа как составной части инвестиционного имиджа региона, на территории которого предприятие планирует свою деятельность [22, С. 954].

1.2. Этапы и принципы формирования стратегии развития предприятия

Современный темп изменений во внешней среде, увеличение количества знаний и информационных потоков настолько велики, что формирование и реализация стратегии развития предприятия представляется единственным способом формального прогнозирования его будущих проблем и возможностей. Стратегия является основой управления развитием предприятия на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о его внешней среде. При формировании стратегии можно добиться большей определенности. Предприятие сможет предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать [25, С. 2].

Таким образом, управление развитием предприятия определяется разработанной стратегией. В теории стратегического управления данный процесс представлен множеством моделей, общим для которых является наличие этапов: формулировка миссии, определение целей и сроков их достижения, выработка альтернатив поставленным целям; качественный анализ системы целей и проверка их на согласованность; определение основных методов и средств для достижения целей [25, С. 3]. Именно поэтому, эффективность развития предприятия требует построение эффективной системы стратегического управления.

Стратегическое управление основывается на изучении отношений, которые можно охарактеризовать с помощью системы «среда - организация». Концепции существования и развития предприятий во внешней среде используют разные подходы и модели, сформированные на базе различных теорий управления [20, С. 8].

Стратегическое управление принципиально отличается от других видов управления, таких как оперативное, тактическое. Причем это отличие

заключается не просто в степени детализации плана, целях или выборе горизонта планирования, а прежде всего, в направлении вектора управления. Традиционно вектор управления направлен из прошлого в будущее. Стратегическое управление предполагает выстраивание вектора анализа и принятия управленческих решений из будущего в настоящее. Это и вызывает сегодня у современных руководителей основные методологические трудности: как планировать «от базы» – знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем бизнеса, – знают немногие. И дело не только в том, что у нас в стране долгое время в такого рода решениях на уровне организаций просто не было необходимости. С аналогичными трудностями сталкиваются менеджеры предприятий и в странах, имеющих богатую историю развития рыночной экономики. Скорее всего, эти трудности можно объяснить недостаточной развитостью теоретико-методологической базы вопроса [6, С. 74].

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран. В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. «Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения» [27, С. 4].

«Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является

стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [27, С. 4]. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей». Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960-70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления [27, С. 4]: 1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине XX в. 2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем. 3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач. 4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде [27, С. 5]. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия. Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время

большинство предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В украинском, а также российском, азербайджанском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп, коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм – Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal и множества других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде [27, С. 5].

Стратегическое управление на предприятии представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь ему достичь своих целей. Стратегическое управление – это управление, в центре которого стоит стратегический выбор, способствующий принятию и осуществлению стратегических решений [6]. Процесс стратегического управления является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в деятельности предприятия в достаточной степени [6, С. 74].

В решении стратегических задач предприятия стратегическое управление играет ключевую роль, под ним понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях [6; 37]. Цель стратегического управления – определить наиболее перспективные направления деятельности предприятия, обеспечивающие его совершенствование и развитие. За рубежом этот термин был введен [6; 19], чтобы отличить данное понятие от долгосрочного планирования и отразить отличие планирования, осуществляемого на уровне управления предприятием в целом или его самостоятельных хозяйственных единиц, от планирования на более низких уровнях управления.

Интерес к стратегическому управлению был обусловлен следующим [6, С. 75]: осознанием того, что любое предприятие является открытой системой и что главные источники успеха предприятия находятся во внешней среде; в условиях обострения конкурентной борьбы стратегическая ориентация деятельности предприятия – один из решающих факторов его выживания и развития. Стратегическое управление позволяет адекватным образом отреагировать на факторы неопределенности и риска, присущие внешней среде; поскольку будущее предсказать практически невозможно и экстраполяция, используемая в долгосрочном планировании, не может эффективно применяться, необходимо использовать сценарный, ситуационный подходы, хорошо вписывающиеся в концепцию стратегического управления; для того чтобы предприятие наилучшим образом реагировало на воздействие внешней среды, его система управления должна обладать адаптационными способностями [6, С. 75].

Предметом стратегического управления являются: проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации; проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, который необходим для решения задач по достижению целей; проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми. Стратегическое управление

выражается в следующих пяти функциях: планирование стратегии; выполнение стратегических планов; координация действий по реализации стратегических задач; мотивация достижения стратегических решений; контроль за процессом выполнения стратегии. Таким образом, стратегическое управление – это плановый процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и шансами на успех в рыночной деятельности. В основу разработки стратегических планов берется анализ перспектив развития предприятия при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой оно функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций предприятия в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа формируются цели развития предприятия и выбираются стратегии их достижения. Если долгосрочный и годовой планы предприятия предлагают планирование выбранных направлений развития, то в рамках стратегического управления решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих – ликвидировать. Стратегическое управление направлено на адаптацию деятельности предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей [6, С. 75].

Исходя из изложенного следует обратить внимание на подходах к определению сущности стратегического управления развитием предприятия (рис. 1.3). В [57] систематизированы точки зрения на толкование этого понятия.

Также автором представлено собственное понимание сути данного понятия, – стратегическое управление развитием предприятия можно рассматривать как управление предприятием, которое гибко и своевременно реагирует на изменения во внешней среде, учитывая при этом возможности самого предприятия (его потенциал), что в совокупности дает возможность предприятию достичь поставленной цели и эффективно и успешно функционировать в течение длительного срока с помощью системного подхода к данному процессу [57, С. 285].



Рис. 1.3. Подходы к определению категории «Стратегическое управление развитием предприятия»

Источник: [57]

На основе проведенного анализа [6, С. 77; 3] можно выделить следующие основные этапы процесса стратегического управления.

1. Определение миссии, видения и целей предприятия. На этом этапе необходимо в первом приближении понять, каково предназначение предприятия, каким мы хотим видеть его в будущем. Методика формулирования миссии организации предназначена для формулирования главных целевых ориентиров и стратегических целей предприятия, взаимоувязанных с притязаниями собственников. Суть методики заключается в экспертной разработке положения о миссии фирмы. Данный документ становится своеобразной платформой для формулирования миссии фирмы. Методика постановки стратегических целей, – несмотря на то что процесс постановки стратегических целей носит достаточно субъективный характер,

связанный прежде всего с целями и квалификацией собственников и топ-менеджеров, на определенном уровне абстракции ориентирами могут служить несколько общих положений. Применение каждого из них связано с состоянием предприятия на данный момент, а именно: обеспечение существования предприятия – наиболее простой ориентир, выбираемый либо в начальный период деятельности предприятия, либо в кризисные периоды, связанные с угрозой его исчезновения; стабильность деятельности – состояние, при котором остаются стабильными жизненно важные показатели деятельности фирмы. Стабильность подразумевает способность к реакции на изменения во внешней среде; рост выпуска продукции, доли рынка, прибыли, продаж и т. д.; развитие – позволяет более гибко реагировать на возникающие рыночные запросы, расширяет возможный круг альтернатив при планировании, позволяет оперативно перестраиваться с одного вида деятельности на другой; креативность – постоянные инновации во всех областях, прежде всего, в производстве, в управлении и маркетинге, как цель и как средство поддержания постоянного конкурентного преимущества.

Можно выделить восемь пространств, в рамках которых могут определяться цели предприятия: положение на рынке – желаемая доля рынка; инновации – определение новых способов ведения бизнеса; производительность труда, снижение издержек; ресурсы – финансовые, материальные, людские, маркетинговые и др.; доходность, прибыльность; управленческие аспекты, качество менеджмента; персонал (выполнение трудовых функций, отношение к работе); социальная ответственность перед обществом; реализация научного подхода к процессу стратегического планирования целей предприятия (определенные цели из восьми пространств, для выбранной категории), обеспечивается их соответствием ряду требований. Процесс формирования миссии и постановки стратегических целей является частью стратегического управления. Стратегические цели определяют такие общие параметры, как масштаб, вид и сфера деятельности предприятия, на достаточно длительную перспективу.

У [25, С. 5] представлены типовые цели развития предприятия (табл. 1.2).

Таблица 1.2.

Примеры типовых целей развития предприятия

№	Ключевая область	Характеристика целей
1.	Прибыль (доходность, рентабельность)	Может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, отношение прибыли к объему продаж (коэффициент чистой прибыли) и др.
2.	Положение на рынке	Может описываться следующими понятиями: доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша
3.	Производительность	Может быть выражена отношением выхода ко входу, а также в виде издержек на единицу продукции, отношением добавленной стоимости к численности работников
4.	Инновации	Определяют новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и т. д.) и могут выражаться как в денежных, так и в других показателях
5.	Продукция	Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к конкретному изделию (ассортименту изделий), цели могут быть связаны с выводением нового товара на рынок или снятием его с производства и рынка
6.	Финансовые ресурсы	Могут быть выражены движением денежной наличности, структурой капитала, выпуском ценных бумаг, оборотным капиталом, выплатой дивидендов
7.	Производственный потенциал	Можно описать с помощью таких показателей, как: производственные мощности, постоянные затраты, единицы продукции в натурном и денежном выражении
8.	Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности, может выражаться любым количеством целей
9.	Персонал	Цели могут определять выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
10.	Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, ориентированных на участие в решении острых социальных проблем (экология, безработица)

Источник: [25]

Таким образом, на первом этапе устанавливаются стратегически важные сферы деятельности предприятия – те, которые управляются и планируются относительно независимо от других рынков и инфраструктур.

2. *Стратегический анализ.* На основании представления о миссии и целях предприятия мы можем определить факторы внутренней и внешней среды, максимально влияющие на его развитие, а значит, требующие

тщательного изучения, т. е. определить объекты для стратегического анализа. Стратегический анализ включает в себя анализ внешней среды (тенденций отрасли, предпочтений потребителей, конкурентной среды и др.) и анализ внутренней среды (структуры компании и процессов, происходящих в ней). Второй этап стратегического планирования характеризуется анализом отдельных стратегических областей. При анализе не затрагиваются общекорпоративные проблемы, так как отдельные стратегические сферы имеют свою рыночную специфику и внешнее окружение, а их инфраструктура обладает своими сильными и слабыми сторонами по отношению к конкурентам. Отсюда различные сферы хозяйственной деятельности предприятия имеют свои риски и особые шансы на успех. Анализ внешней среды и норм регулирования выявляет стратегически важные тенденции развития в экологии, технологии, экономике, правовом регулировании, обществе и политике. Он помогает выяснить важнейшие изменения в поведении рабочих, профсоюзов, государственных учреждений, кредиторов.

3. Определение пространства для стратегического выбора. Когда в результате стратегического анализа мы получили представление о перспективах изменения внешней среды и основных характеристиках внутренней среды, пришло время для ответа на вопрос «в каком направлении должна развиваться организация?», именно «в каком направлении?», а не «как?» Ответ позволит «отбросить» заведомо неперспективные направления развития и очертит пространство для стратегического выбора. В результате происходит уточнение миссии, видения и целей организации, определенных на предыдущем этапе. Нередко происходит их переформулирование, так как результатом стратегического анализа может стать новое понимание ситуации.

4. Разработка стратегии развития предприятия. На этом этапе разрабатывается общекорпоративная стратегия на установленный отрезок времени – на срок от 3 до 10 лет. При этом если предприятие действует в нескольких стратегических областях, то для каждой из них должны предусматриваться свои цели и ресурсы. При ограничении деятельности предприятия одной

хозяйственной областью общефирменная стратегия определяет факторы успеха, которые обеспечивают ему преимущества в борьбе с конкурентами. Общефирменная стратегия включает в себя проекты и программы, с помощью которых эти факторы успеха могут быть реализованы. Данные программы являются принципиально важными документами, в которых определяются цели и задачи предприятия, мероприятия по их достижению, разграничиваются сферы деятельности, фиксируются долгосрочные целевые установки и др.

5. *Обоснование и реализация стратегии.* На последнем этапе реальность целей, намеченных на предыдущих этапах планирования, подтверждается путем обоснования потребности и источников долгосрочных ресурсов, и прежде всего, финансовых. По результатам анализа финансовой перспективы оценки стратегического плана могут быть скорректированы. В зависимости от финансовых обстоятельств предприятиям приходится также предусматривать структуру областей хозяйственной деятельности, которые составляли основу стратегических планов. Это необходимо, например, когда используемые стратегические области хотя и обеспечивают в предстоящие несколько лет достаточный доход, не обладают большим потенциалом в более отдаленной перспективе. В этом случае прибегают к политике диверсификации производственной деятельности, создавая новые области деловой активности. Обоснование и реализация стратегии развития промышленного предприятия зависят от управленческих решений. Управленческие решения только тогда можно считать стратегическими, когда они: ориентированы на будущее; сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятия; связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные долговременные последствия для предприятия. К числу управленческих стратегических решений можно отнести: реструктуризацию предприятия; внедрение инноваций; выход на новые рынки сбыта; слияние предприятия; изменение его организационно-правовой формы и др. Стратегические решения определяют общее направление развития предприятия

и его жизнеспособность перед лицом прогнозируемых, непредсказуемых, а также и вообще неизвестных на данный момент событий, которые могут произойти в его значимом окружении. Именно они очерчивают реальные задачи предприятия, помогают определить границы, внутри которых разворачивается его деятельность, предписывают виды и объем привлекаемых для решения задач ресурсов. Стратегические решения определяют эффективность предприятия. От них, а не от успехов в решении частных задач зависит то, насколько верно с учетом имеющихся ресурсов сориентированы основные усилия.

При разработке стратегии необходимо соблюдать следующие правила ее формирования [14; 20; 51]: 1. Выбирать реальные и реализуемые виды бизнеса и стратегию. 2. Стратегия должна соответствовать ресурсно-потенциальным возможностям предприятия. 3. Стратегия должна содержать конкурентные преимущества (продукции, услуг и самого предприятия). 4. Стратегия должна разрабатываться с учетом лидерства и снижения издержек. 5. Стратегия должна быть ориентирована на привлекательный сегмент рынка на основе имеющихся конкурентных преимуществ и обеспечивать устойчивый выход на рынок. 6. Стратегия должна обладать инновационностью бизнеса, обеспечивать стратегическое развитие и рост предприятия [25, С. 4].

Таким образом, на основе изложенного следует выделить следующие основные особенности стратегического управления: стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу; стратегические планы определяют основные направления развития предприятия; обозначаемые определенные «ниши» хозяйственной деятельности в дальнейшем подлежат заполнению средствами оперативного управления; основная цель стратегического управления заключается в обеспечении будущей успешной деятельности предприятия [6, С. 80].

1.3. Методологические аспекты развития предприятия на основе управления международными проектами

Будущее предприятия является не определенным если оно не ориентируется на реализацию потенциала развития в сфере международного сотрудничества, активизации внешнеэкономической деятельности с помощью тех или иных инструментов, в том числе и инструментом проектного менеджмента. Вместе с этим, эффективность подобной политики требует наличия эффективной системы управления предприятием, и соответственно подсистемы международного менеджмента.

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия [34, С. 18]. В общем смысле можно заключить, что международный менеджмент – это управление различными аспектами международной деятельности многонациональных компаний [32, С. 10]. Принципиально структура международного менеджмента схожа со структурой национального менеджмента, то есть включает в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом [32, С. 10]:

- исследование, анализ и оценку внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;
- процессы коммуникации и принятия решений;
- базовые функции управления;
- вопросы групповой динамики и руководства;
- вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом).

Международный бизнес базируется на возможности извлечения выгод именно из преимуществ межстрановых деловых операций, то есть из того факта, что продажи данного товара в другой стране, или налаживание фирмой одной страны производства в другой, или предоставление услуг совместно фирмами двух стран – третьей и т. д. обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в своих странах. Это – ключевой момент не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового [34, С. 5].

Таким образом, международный менеджмент – это теория и практика рациональной организации и руководства предприятиями в условиях коллективной деятельности за рубежом во всех формах внешнеэкономических связей – экспорте, импорте, обмене технологиями, совместных предприятиях, в производстве и предоставлении услуг за рубежом, в осуществлении иностранных инвестиций, чаще всего осуществляемых в процессе деятельности транснациональных корпораций. Применение на практике положений международного менеджмента позволяет предприятием использовать конкурентные преимущества за счет ведения бизнеса в разных странах с благоприятными экономическими, социальными, демографическими и другими возможностями [32, С. 13].

Понимание сущности управления международными проектами требует исследования сущности понятий «проект», «управления проектами». В различных источниках (учебниках, статьях, стандартах) можно найти множество различных определений проекта [21; 41; 42; 53-56], которые, впрочем, не противоречат, а, скорее, дополняют друг друга. Однако наиболее известным является следующее определение: «Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг» [55, С. 48]. Более полное определение проекта звучит так: «Проект – целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической

и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению» [55, С. 48-49]. Управление проектами – методология (говорят также – искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству [55, С. 49].

Международные проекты составляют значительную часть специальных видов проектов. Они отличаются обычно своими объемами и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике стран, для которых они разрабатываются. Решение об участии в международном проекте принимается на основе международного маркетинга, который сопровождает и всю дальнейшую деятельность по реализации принятого к исполнению проекта [24].

Международный проект является одним из самых сложных и затратных видов проектной деятельности. Данный вид проектов, как правило, отличается наиболее высокой стоимостью. *К международным проектам относятся все проекты, в которых принимают участие организации из разных стран* [24, С. 37]. Кроме того, указанные проекты отличает важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются. Обычно подобные проекты базируются на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров. Нередко для решения задач в рамках аналогичных проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под соответствующим совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.

Основные сложности управления международными проектами связаны, прежде всего, с различиями в экономических, политических, социально–культурных и технологических аспектах стран – участниц международных

проектов [24, С. 38]. Говоря об экономических различиях, в первую очередь подразумевается экономическая обстановка в стране реализации, кредитоспособность банков, платежеспособность населения, темпы инфляции, стоимость труда и т.п. Все указанные факторы играют важную роль при инвестиционном и финансовом планировании, в процессе расчета рисков. К примеру, страны с дешевой рабочей силой являются более привлекательными для трудоемкого производства, нежели страны с дорогой рабочей силой.

Главные отличия международного проекта от локального заключаются в наличии различных факторов, определяющих специфику международного управления проектами (табл. 1.3.) [24, С. 39].

Таблица 1.3.

Основные отличия локальных проектов от международных

Критерий	Локальные проекты	Международные проекты
Заказчик	Один или несколько заказчиков с конкретными и ясными целями	Наличие нескольких заказчиков из разных стран и отделений со своими собственными интересами
Системы и технологии	Единые	Различные системы и технологии, адаптированные под местные особенности
Сотрудники	Представители одной культуры	Представители разных культур
Корпоративная культура	Единая	Различные корпоративные культуры со своими особенностями и историей фирмы
Организация	Сосредоточена на реализации проекта	Учитывает основную деятельность фирмы в зависимости от потребности в ресурсах
Собственный интерес	Как правило понятен каждому участнику	Каждый участник обладает собственным интересом, который не всегда понятен

Источник: [24, С. 39]

Работа по международным проектам имеет свою специфику, которая заключается в следующем: степень проектной отработки для зарубежных и иностранных проектов должна быть на порядок выше, чем для сопоставимых с ними внутренних проектов. Большая часть зарубежных производственных отделений не рассчитана на реализацию крупных проектов. Поэтому некоторые многонациональные фирмы имеют свои отделения в трех или четырех странах и распределяют между ними работы по крупным проектам.

Оборудование и строительные материалы для зарубежных работ обычно покупаются на мировом рынке. Закупочная организация должна иметь возможность ведения международных операций, включая задачи наблюдения и оценку итогов работ поставщика по всем фазам обеспечения поставок.

Строительно-монтажные работы по международным проектам обычно поручаются субподрядчикам. График строительства может быть растянут во времени, что частично обусловлено значительными затратами времени на подбор кадров и организацию работы субподрядчиков, протяженностью перевозок, необходимостью создания инфраструктуры и проч.

Участие в международном проекте требует рассмотрения и решения следующих вопросов [24, С. 41]:

- концепция проекта;
- концепция заказчика;
- размещение стройплощадки;
- применимые законы и нормы;
- социальные аспекты жизни местного населения;
- отрицательное влияние климатических условий и других факторов на ход строительства;
- сбор и обработка сведений для составления плана реализации проекта;
- определение масштабов работ;
- контроль качества и получение гарантий;
- инфраструктура;
- контрактные обязательства;
- финансовые аспекты;
- проектные аспекты;
- материально–техническое снабжение и обеспечение;
- строительные аспекты;
- взаимосвязь между проектными и строительными работами;
- планирование и контроль за реализацией проекта;

- средства коммуникации;
- объединения подрядчиков;
- подбор специалистов для реализации проекта, особенности их работы и быта;
- распределение работ;
- план реализации проекта.

Возможность участия в международных проектах позволяет осуществлять любые действия, предусмотренные проектом, сторонами-участниками, представляющими более чем одну страну. Разработка любого международного проекта начинается с анализа внешней и внутренней среды при выходе проекта на международный уровень. На этой основе осуществляется разработка стратегии выхода на международные рынки. А также продумывается механизм поиска международных проектов и программ. Выбираются также направления поиска международных проектов.

В любом международном проекте существует несколько составляющих элементов [24, С. 47]. Это, прежде всего субъекты и объекты международных проектов, а также участники проекта и заинтересованные стороны. В связи с этим при разработке проекта нужно ясно представлять основные роли и интересы движущие проект. Главной фигурой является заказчик проекта. Именно он определяет цель проекта и выполняет основные функции при его реализации. Из других участников проекта следует выделить: руководителя проекта, куратора проекта и команда проекта.

Формирование международных команд имеет ряд особенностей в зависимости от организационной структуры проекта. На практике существуют следующие типы организационных структур проекта: функциональная, проектная и матричная структуры.

Особенности участия в международных проектах [24, С. 47-48]:

1. доступность – это стратегия и тактика, усиливающая деловую активность;
2. всеобщность – по деятельности и участникам национальных фирм;

3. ступенчатость развития – разные формы сотрудничества, разные рынки (по ресурсам). От простых форм сотрудничества, когда, например, должно быть обеспечено только качество продукции, до мультинациональных корпораций МНК, когда необходимость наладить реализацию (дистрибуцию) продукта, обеспечить рынок капитала, труда, ресурсов и пр.;

4. технологичность – использование РС, информации, ТВ – для работы «в домашнем офисе», режиме реального времени, для охвата всех видов бизнес–рынка;

5. финансирование – международные деловые операции направлены на – интересы, решения, стратегии;

6. знания и компетентность – необходимо привлекать большой багаж знаний и опыта, необходимо изучать конкурентов, динамику рынков, экономическую конъюнктуру, иметь информацию о политических и социальных потрясениях.

Проект, как сложная система с целевой ориентацией, существует не «в себе», а тесно связан со своим внешним окружением. Задачами управления во внешней среде является [24, С. 48]:

- управление взаимодействием с внешней средой;
- адаптация к внешней среде.

Внешняя среда проекта в значительной степени формирует требования, связанные с рынками сбыта, предпочтениями покупателей, наличием и действиями конкурентов и т. д. Изготовление продукции связано с рынком средств производства и выдвигает свои специфические требования по использованию технологических процессов и оборудования. Фактор материального обеспечения связан с рынком сырья и полуфабрикатов и формирует требования к проекту, вытекающие из возможности обеспечения сырьем, материалами и оборудованием по приемлемым ценам.

Управление как внутренней средой проекта, так и взаимодействием с внешним окружением требует от менеджмента совокупности специфических навыков, объединяемых в три крупные группы: первая группа – это знания и

опыт по управлению проектами; вторая группа – это опыт ведения бизнеса; третья группа – это технические навыки организации управления.

Специфика внешней среды при выходе на международный уровень требует знать: язык, культуру, экономику, политику, право, социальные процессы и другие особенности. Также необходимо владеть: информацией, языком, быть профессионалом в своей области, уметь принимать решения, знать и понимать людей, учитывать национально–культурные факторы. Требуются также знания в области коммуникации (язык, ритуалы, поведение, невербальное общение) и управленческой культуры.

Проект, с точки зрения стратегии фирмы, есть специфический инструмент, используемый для достижения заранее определенной цели. Цель проекта вписывается в рамки стратегии всех участников проекта, т.е. связана с решением их стратегических задач. Стратегия рыночных субъектов направлена на достижение их бизнес–целей в условиях рынков. Аспекты реализации международных проектов в контексте управления международной компанией можно увидеть на рисунке 1.4. [24, С. 51].

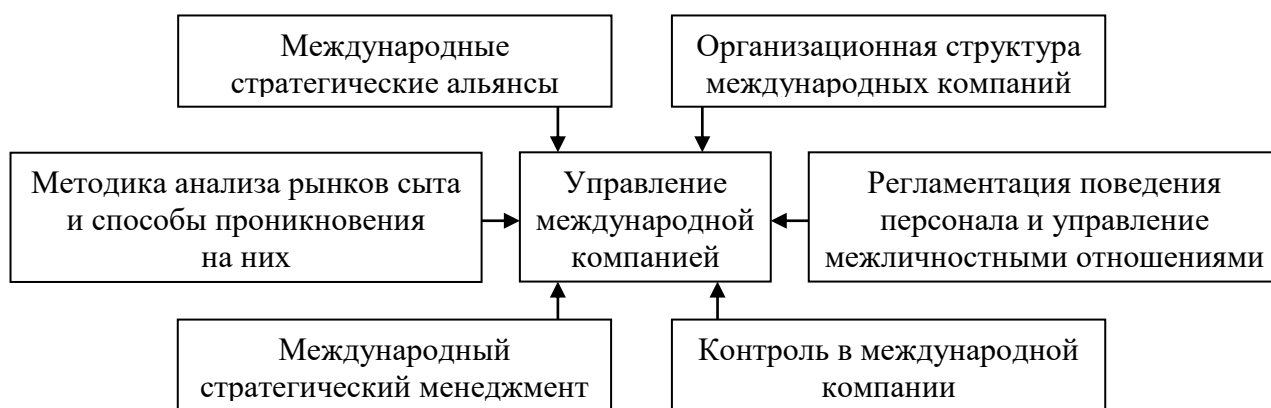


Рис. 1.4. Реализация международных проектов в компании

Источник: [24, С. 51]

Международные проекты в управления международными деловыми операциями включают четыре основных составляющих: международный маркетинг, международный производственный менеджмент, международный финансовый менеджмент, отчетность и налогообложение, международное управление человеческими ресурсами и регламентация трудовых отношений.

На всем протяжении своего развития международный бизнес создавал новые формы интеграционного взаимодействия компаний, в которых реализовывались международные проекты. Формами реализации международных проектов бывают такие как транснациональные, государственные, корпоративные. Данные формы предполагают как частичную кооперацию, так и полную интеграцию (в т.ч. абсорбцию и симбиоз) компаний.

Интеграция компаний в рамках международных проектов обусловлена поиском новых конкурентных преимуществ, поиском и освоением новых рынков, поиском и использованием эффективных ресурсов, использованием возможностей, открывающихся для бизнеса в рамках данной страновой и/или межстрановой правовой среды [24; 31; 35].

Следует отметить, что во время реализации международного проекта происходит [24, С. 58]:

- оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются международные проекты фирм. Они связаны с тем, чтобы максимизировать эффект использования экономического потенциала и правовых возможностей стран пребывания;
- формирование и развитие мультинационального коллектива фирмы и ее подразделений в стране базирования и в странах пребывания в интересах максимального использования личного потенциала работников, возможностей отдельных коллективов и кросс-национальных эффектов от их взаимодействия внутри фирмы;
- поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей международного бизнес-сервиса, и прежде всего в сферах финансового, технологического и информационного обслуживания экономических операций.

Международный бизнес существенно варьируется в зависимости от глубины вовлечения (уровня интернационализации). Своего рода ось развития «чисто страновой бизнес – мультинациональный бизнес» как раз и включает этапы роста этого уровня от разовых экспортных поставок на зарубежный

рынок до развитой структуры мультинациональной корпорации, для которой НИОКР, производство и дистрибуция являются сферами, покрывающими весь земной шар и охватывающими десятки стран и сотни рынков.

Чем более интернационализируется любой страновой бизнес, тем в большей мере ему доступен глобальный бизнес–сервис, то есть абсолютно не зависящий от национальной принадлежности и ориентированный только на экономическую эффективность пакета разнообразных услуг: от научных до финансовых и от транспортных до подбора интернациональных коллективов, который позволяет сегодня максимально реализовать возможности международной в бизнесе. Есть ряд непереносимых условий, которые ставит международный бизнес перед любой фирмой, стремящейся серьезно войти в него, и важнейшее из них – учет в бизнесе культурного фактора, то есть всей совокупности требований и ограничений, накладываемых культурой данной страны на тех, кто ведет в ней (или с ней) бизнес. Эта проблема остра ровно настолько, насколько разнятся культуры страны базирования данной фирмы и той или иной страны ее пребывания. Извлечение (или потеря) дополнительной прибыли за счет культурного фактора зависят, естественно, от организации, ситуационных факторов и т.д.

В отличие от внутристрановой конкуренции международный бизнес может ощущать поддержку своего государства в борьбе с конкурентами во многих неявных формах. Для того, чтобы определить формы реализации международных проектов необходимо знать: сферу, направление деятельности, страну, партнеров, особенности взаимодействия в международной проектной среде, иметь опыт ведения внешнеэкономической деятельности и др.

Одной из основных тенденций, характеризующих мировую экономику на современном этапе развития, является ее глобализация [31-36]. При этом, во-первых, возрастает межгосударственная и межфирменная конкурентная борьба за экономические ресурсы и рынки сбыта, во-вторых происходит поэтапное развитие межгосударственных союзов (ЕС, НАФТА, АСЕАН и др.). С другой стороны, глобализация вызвала новые стратегические подходы во многих

отраслях. Одновременно мощный импульс развития получает интеграционная хозяйственная деятельность на уровне компаний: все возрастающий уровень международной конкуренции вынуждает компании искать пути объединения потенциалов и сотрудничества в борьбе за выживание, либо за рыночное лидерство. Установление деловых партнерских отношений между компаниями различных стран и создание корпоративных структур различной степени интегрированности – одна из самых распространенных организационных стратегий в последние десятилетия [34, С. 58].

Существует несколько принципиальных направлений международной интеграции компаний в рамках проектов, осуществляемой в форме слияний и поглощений [15-87; 24, С. 60]: горизонтальные; вертикальные; родовые; конгломератные.

Горизонтальные слияния / поглощения – объединение (приобретение) компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства.

Вертикальные слияния / поглощения – объединение (приобретение) компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта; либо за счет приобретения предыдущих производственных стадий, вплоть до источников сырья, либо последующих – до конечного потребителя.

Родовые слияния / поглощения – объединение компаний, выпускающих взаимосвязанные товары.

Конгломератные слияния / поглощения – объединение (приобретение) компаний различных отраслей, без наличия производственной общности. Объединяемые в рамках конгломерата компании не имеют ни технологического ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы–инвестора.

В ходе реализации проекта используются такие формы как [15-18; 24, С. 60-61; 35]:

- лицензионный договор – использование авторского права, товарного знака, патента;
- сопроизводство – изготовление комплексного изделия или его компонент одним из зарубежных партнеров;
- франчайзинг – выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической поддержки;
- стратегический альянс – формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности и т. д., либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями;
- совместное предприятие – одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;
- многонациональная компания – наиболее «жесткая» форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и/или других способах корпоративного контроля.

Существуют и иные формы участия в международных проектах [24; 40; 45]. В частности: открытие международного бизнеса; транснациональные формы (например, научное и научно–технические исследования); государственная форма (например, в сфере спорта, туризма, молодежной политики); корпоративная форма (например, международные маркетинговые исследования).

Таким образом, реализация международных проектов развития современных компаний требует реализации стратегического подхода у управлению, построение эффективной системы управления и подсистемы международного менеджмента.

Выводы к разделу 1

Таким образом, сущность понятия «развитие предприятия» имеет многоаспектный характер. В современных условиях функционирования для стабильности своей работы предприятия вынуждены синергетически подходить к использованию различных подходов, которые позволяли бы им развиваться в долгосрочной перспективе. Поэтому знания действенных инструментов, которые позволят им управлять своим развитием, нуждаются в дальнейшем изучении. Чаще всего под развитием предприятия внимают процесс совокупных изменений в социально-экономической системы предприятия, ориентированный на его переход к новому качественно-количественному состоянию под влиянием факторов внутренней и внешней среды.

Главной целью развития предприятия является сохранение его в долгосрочной перспективе как социально-экономической системы на основе повышения конкурентного статуса и уровня устойчивости во взаимодействии с внешней средой.

Успешное развитие предприятия зависит не только от материально-ресурсного и производственно-технологического потенциала, но и от уровня квалификации менеджеров, обладающих стратегическим мышлением. Определение наиболее эффективных направлений развития предприятия зависит от понимания его менеджерами таких вопросов как основы, концепции и факторы развития экономических систем; принципы стратегического подхода к управлению развитием предприятий; эталонные стратегии развития бизнеса; типология стратегий предприятия; принципы разработки основных элементных стратегий предприятия.

Управление развитием предприятия определяется разработанной стратегией. В теории стратегического управления данный процесс представлен множеством моделей, общим для которых является наличие этапов: формулировка миссии, определение целей и сроков их достижения, выработка альтернатив поставленным целям; качественный анализ системы целей и

проверка их на согласованность; определение основных методов и средств для достижения целей. Именно поэтому, эффективность развития предприятия требует построение эффективной системы стратегического управления.

Одним из важных направлений развития современного предприятия является активизация международного сотрудничества. Будущее предприятия является не определенным если оно не ориентируется на реализацию потенциала развития в сфере международного сотрудничества, активизации внешнеэкономической деятельности с помощью тех или иных инструментов, в том числе и инструментом проектного менеджмента. Эффективность подобной политики требует наличия эффективной системы управления предприятием, и соответственно подсистемы международного менеджмента.

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

Международный проект является одним из самых сложных и затратных видов проектной деятельности. *К международным проектам относятся все проекты, в которых принимают участие организации из разных стран.* Основные сложности управления международными проектами связаны, прежде всего, с различиями в экономических, политических, социально-культурных и технологических аспектах стран – участниц международных проектов. Главные отличия международного проекта от локального заключаются в наличии различных факторов, определяющих специфику международного управления проектами.

РАЗДЕЛ 2

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ТОВ «ЭРИДОН-ТЕХ» В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

2.1. Организационно- СРЕДЫ экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Эридон-Тех» (ООО «Эридон-Тех») – один из многолетних лидеров поставки на украинский рынок сельскохозяйственной техники известных мировых производителей. Согласно с результатами независимых рыночных исследований, «Эридон-Тех» является одним из крупнейших импортеров аграрной техники в Украине. Компания предлагает весь спектр сельскохозяйственной техники мировых производителей, которые известны не только за рубежом, а также заработали положительный имидж и на полях Украины.

Кроме этого, заботясь о своих клиентах, компания предоставляет дополнительные услуги и сервисы. На территории Украины, ООО «Эридон-Тех» организовала сеть сервисных центров, оснащенных всем необходимым оборудованием. Цель ее создания – поддержка на должном уровне технического состояния сельскохозяйственной и коммерческой техники путем выполнения комплекса технических мероприятий, а именно:

- гарантийное обслуживание;
- техническое обслуживание (регламентное и сезонное);
- установка дополнительного оборудования;
- компьютерная диагностика;
- шиномонтаж и балансировка колес;
- мойка и уборка крупногабаритного транспорта;
- выезд высококвалифицированных сервисных инженеров на место поломки техники.

На все проведенные работы, выполняемые в сети представительств ООО «Эридон-Тех», предоставляются гарантийные обязательства на фиксированный срок. Гарантия качества выполненных работ достигается путем использования специализированного оборудования и инструментов, которые регламентированы технологиями обслуживания и ремонта заводов-производителей техники.

Ассортимент техники и оборудования ООО «Эридон-Тех» на рынке Украины представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Ассортимент техники и оборудования ООО «Эридон-Тех»

Ассортимент техники и оборудования ООО «Эридон Тех»	
Тракторы	Зерносушильное оборудование
Зерноуборочные комбайны	Силосы для хранения зерна
кормоуборочные комбайны	Посевная техника
Жатки	Прицепы перегружатели
Телескопические погрузчики	Опрыскиватели
Пресс-подборщики	Бункеры-протравители
Кормопроизводство	Точное земледелие
Внесение удобрений	Ремонт моторов, мостов и КПП
Землеобработка	

Источник: [за материалами предприятия]

Сервисные центры ООО «Эридон-Тех» обеспечены необходимым высококачественным оборудованием и инструментами, которые регламентируются заводами-производителями техники для проведения полного перечня диагностических и ремонтных работ, а также сервисного обслуживания. При выполнении технического обслуживания или ремонта техники, используются оригинальные запасные части и материалы, аналогичные тем, что устанавливаются при сборке техники на заводе. Устанавливая оригинальные запасные части и материалы компания увеличивает надежность эксплуатации собственной техники.

С помощью высокоточного оборудования компания может приводить капитальный ремонт двигателей внутреннего сгорания:

- тестирование на герметичность;
- замена седел клапана и направляющих втулок клапана;

- шлифовка клапана и гнезда клапана;
- шлифовка головки и блока цилиндров;
- расточка цилиндров;
- обработка коренных опор (постели) коленвала;

Главный офис компании расположен в г. Киеве. Кроме этого открыты представительства в Житомире, Кировограде, Лубнах, Николаеве, Одессе, Первомайске, Полтаве, Ровно, Сумах, Умани, Харькове, Хмельницком, Черкассах. Достаточно широкая сеть региональных представительств открывает существенные возможности развития бизнеса, но в тоже время требует построения соответствующей системы управления.

Поставщиками ООО «Эридон-Тех» являются известные производители с мировым именем, с которыми компания работает на договорной основе: CLAAS, Ag Leader, Agrimec, Claydon, CSI, Dieci, Delux, Farnet, Fliegl, Oest, Great Plains, Geringhoff, Kuhn, Lemken, Maizco, Metalfor, Stara. Среди указанных компаний, можно выделить ряд ведущих лидеров мирового машиностроения официальным дилером которых является ООО «Эридон-Тех», а именно:

CLAAS (Германия) – зерноуборочные и кормоуборочные комбайны, тракторы, пресс-подборщики, техника для кормозаготовки и телескопические погрузчики.

Lemken (Германия) – почвообрабатывающая техника, зерновые сеялки и комбинированные агрегаты.

Kuhn (Франция) – почвообрабатывающая техника, сеялки для посева зерновых и пропашных культур, кормосмесители, техника для кормозаготовки.

Metalfor (Аргентина) – прицепные и самоходные опрыскиватели.

Dieci (Италия) – телескопические погрузчики.

Dzherardi (Аргентина) – севалки для посева зерновых просапных сельхозкультур.

Holmer Maschinenbau (Германия) – свеклоуборочные комбайны.

Rilia (Германия) – комплексы для сушки и хранения зерновых.

HAWE-Wester (Германия) – полуприцепы для перегрузки зерновых.

В таблице 2.2. представлены основные виды продукции ООО «Эридон-Тех», – трактора, зерноуборочные комбайны.

Таблица 2.2.

Основные виды продукции компании «Эридон-Тех»

1.		<p>ТРАКТОР CLAAS XERION</p> <p>XERION 5000 – уникальная машина в своем классе мощности, концепции которой нет аналогов. Это универсальное энергосредство, которое может использоваться как тяговая единица в поле, системное энергосредство или транспортное средство для перевозки грузов.</p> <p>Скорость 50 км / ч. при полной массе 18 тонн.</p>
2.		<p>ТРАКТОР CLAAS AXION</p> <p>Мощность – 400 л.с.</p> <p>Огромная тяговая мощность AXION 900 сочетается с неповторимым удобством управления и позволяет раскрыть его невероятный потенциал.</p>
3.		<p>ТРАКТОР CLAAS ARION</p> <p>Невероятное тяговая сила, высокий уровень удобства управления и множество высокотехнологичных решений открыли для AXION широкое поле деятельности с самыми высокими требованиями и позволили ему быстро завоевать надежные позиции на рынке.</p> <p>Объем двигателя / мощность – 6,7 / 155 л / л.с.</p>
4.		<p>ЗЕРНОУБОРОЧНЫЙ КОМБАЙН LEXION</p> <p>Комбайн всегда был эталоном высокой производительности. Новые LEXION 700-й серии, не будучи исключением, ломают все старые представления об эффективном снижении затрат уборки урожая. Качественной чертой последнего поколения этих зерноуборочных комбайнов является невероятно возросший потенциал производительности.</p>
5.		<p>ЗЕРНОУБОРОЧНЫЙ КОМБАЙН CLAAS TUCANO</p> <p>Эти машины имеют высокую мощность, отличаются универсальностью при минимальном обслуживании, что является предпосылкой для исключительной рентабельности. Система обмолота APS, стала настоящим прорывом в технологии обмолота зерновых.</p>

6.		<p>СИЛОСОУБОРОЧНЫЕ КОМБАЙНЫ CLAAS JAGUAR</p> <p>JAGUAR – мировой лидер по продаже кормоуборочных комбайнов. Если при разработке нового модельного ряда PROFISTAR ориентиром был рубеж в 20 км / ч., то скорость JAGUAR SPEEDSTAR достигает 40 км / ч.</p>
----	---	---

Источник: [за материалами предприятия]

ООО «Эридон-Тех» имеет многолетний опыт работы с системами точного земледелия. Высококвалифицированные специалисты оказывают услуги по установке, обучению и обслуживанию таких систем. Компания работает с одним из лидеров в области производства оборудования для точного земледелия, – американской компанией AgLeader. Спектр продукции очень широк и может удовлетворить самого требовательного заказчика.

Точное земледелие объединяет следующие направления: навигация и автоматическое вождение, контроль объемов внесения продуктов при посадке, мониторинг урожайности зерновых. Развитие указанных направлений предусматривает использование современных технологических решений, решений в сфере информационных технологий позволяющих существенно увеличивать производительность, ограничивать возможные потери.

Важным направлением деятельности компании «Эридон-Тех» является торговля сельскохозяйственной продукцией. Отдел сельскохозяйственной продукции компании ООО «Эридон Тех» осуществляет закупку зерновых и масличных культур. Также предлагается возможность расчета продукцией при приобретении сельхозтехники. Закупка продукции возможна на следующих условиях: самовывоз из хозяйства – FCA, закупка на элеваторах (перепись) – EXW, FCA, Закупка в портах (производитель сам доставляет продукцию в порт) – СРТ.

Одним из главных направлений компании является предоставление заказчикам широкого спектра оригинальных запасных частей. Вся номенклатура проходит жесткий технический контроль, оригинальные запчасти соответствуют всем требованиям завода производителя, которые

сформировались из многолетнего опыта, испытаний в лаборатории, на полигоне и, наконец, в эксплуатации потребителей.

Продуманная система контроля заказов и складского планирования гарантирует, что заказчики запчастей с фирменным логотипом и голограммой получают высокий уровень поддержки. Общая компьютерная сеть, где система учета товаров с анализом сбыта, позволяет максимально сократить время ожидания запчастей с момента оформления заказа до его получения. Благодаря существованию центрального и региональных складов, заказчики могут быть уверены в быстрой доставке запчастей. В случае отсутствия запасных частей на складе они привозятся в кратчайшие сроки. На складах компании, удобно расположенных по территории Украины, находятся одновременно около 20000 наименований оригинальных запчастей.

Рынок сельскохозяйственной техники Украины представлен как отечественными компаниями, так и иностранными. Потенциально, рынок очень емкий, но главной проблемой является платежеспособность аграрных компаний. ООО «Эридон Тех» является одним из лидеров рынка, при этом конкурирует с отечественными компаниями, – Харьковский тракторный завод, «Червона зирка», «Завод Кобзаренко».

По информации Минагропрода, 85% купленной техники в 2015 году – импорт. Лидерами спроса среди импортной сельхозтехники являются трактора (82%) и комбайны (94%). Традиционно лидерами украинского рынка сельскохозяйственной техники являются такие международные компании, как New Holland, Claas и John Deere. Суммарно на продукцию этих производителей приходится более 70% импорта новых машин.

По данным Национального научного центра «Институт аграрной экономики», украинские аграрии обеспечены основными видами сельхозмашин всего на 50%. Особенно критическая ситуация сложилась с тракторами, которые являются неотъемлемой частью большинства производственных процессов в растениеводстве. Тракторная техника в украинских хозяйствах отработала свое и требует замены. По состоянию на 2013 год, по разным

подсчетам, от 78% до 85% тракторов находилось за пределами амортизационного и экономически целесообразного срока эксплуатации. Ситуация осложняется тем, что популярность отечественной техники постепенно уменьшается: если в 2004 году 80% продаж сельхозмашин приходилось на заводы Украины и стран СНГ, то сегодня их доля не превышает 30%. А те украинские предприятия, которые смогли наладить производство современных образцов, преимущественно экспортируют свою продукцию.

Украина, имея мощные производства сельскохозяйственной техники, такие как ХТЗ, «Червона зирка», «Завод Кобзаренко», и являясь крупнейшей аграрной страной в Европе, самостоятельно обеспечить себя техникой не может. Отечественными сельхозпроизводителями в 2014 году было закуплено техники и оборудования на общую сумму 4,8 млрд грн, а за восемь месяцев 2015 года технический парк аграрии обновили на 3,8 млрд. грн. [8]

Для участников рынка сельхозтехники в Украине 2015-й стал «черным». Падение мировых цен на зерно, потеря доступа к части украинских территорий, девальвация гривны, проблемы с кредитованием, отсутствие господдержки, внедрение дополнительной импортной пошлины привели к уменьшению импорта сельхозтехники в Украине. По данным Государственной фискальной службы, в 2015 году в Украину было импортировано тракторов и сельхозмашин \$406,8, а это около 40% уровня 2013 [39].

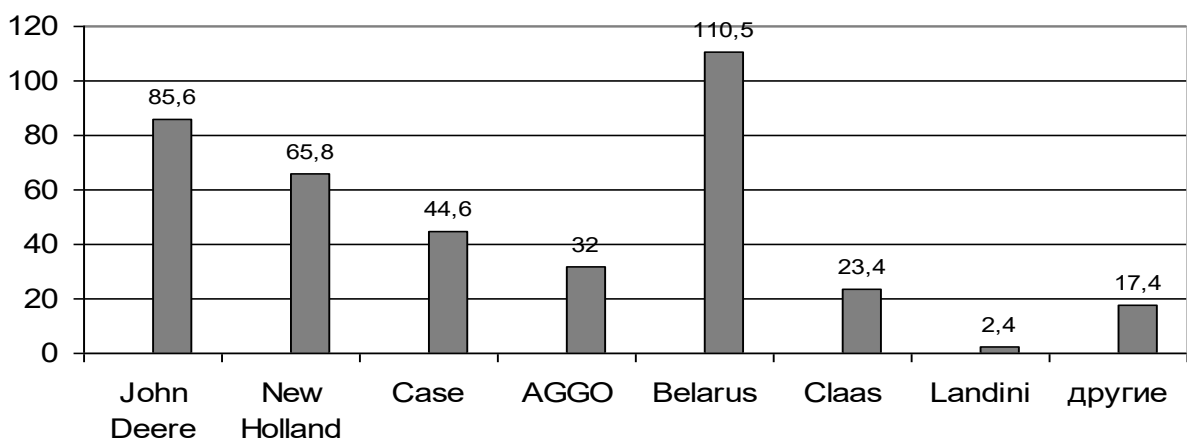


Рис. 2.1. Импорт новых тракторов всех уровней в мощности в Украину, млн. дол. (2016 р.)

Источник: [39]

В 2016 году, за информацией Ассоциации «Украинский клуб аграрного бизнеса» (УКАБ), в Украине произошло восстановление рынка сельхозтехники на 70% к показателям продаж 2013 года, а в 2017 году прирост продаж может составить до 20%. «В 2014 году произошло падение рынка техники относительно 2013 года на 40%, в 2015 году – 30% относительно 2014 года. Зато в 2016 году имеет место быстрое его восстановление на 70%». Основной причиной такого роста является отложенный спрос на сельхоз технику, который сложился в 2014-2015 годах.

2014-2016 годы были прибыльными для агропроизводителей из-за благоприятных природно-климатических условий и девальвацию гривны. Последнее, положительно повлияло на доходы агропредприятий, даже в долларовом эквиваленте. Последние три года спрос на технику должен быть таким же как в 2012-2013 годы. *Однако в 2014-2015 годах из-за конфликта на Востоке Украины создан отложенный спрос.* В 2016 году ситуация немного успокоилась, и прежде всего важную роль здесь сыграла стабилизация курса гривны, поэтому аграрные производители реализовали спрос на обновление сельхозтехники [43].

Таким образом, наметились положительные тенденции на украинском рынке сельскохозяйственной техники. Главной предпосылкой усиления указанных тенденция является макрофинансовая стабильность и доступность субъектов агробизнеса к финансовым средствам. В этом отношении следует отметить, что в ООО «Эридон-Тех» существует разработанная система финансирования продаж, – существуют специальные условия кредитования, расчетов с целым рядом банков.

Несмотря на то, что в сфере внешнеэкономической деятельности (ВЭД) компания «Эридон-Тех» ориентирована на реализацию импортных операций (импорт техники – США, Германия, Италия, Франция), следует отметить, что в компании также осуществляются и экспортные операции, – реализация техники, запасных частей, сельхозпродукции. Компания экспортирует

продукцию в Россию, Казахстан, Грузию, Туркмению, Беларусь, Молдову и в другие государства. При этом, имеет место несущественное изменение колебание объемов экспорта из года в год. Доля экспорта занимает всего лишь 7-9% в финансовом обороте компании, приблизительно 80% – доходы от реализации импортированной техники, и около 10% – доходы от реализации сельхозпродукции.

Демонстрируя положительную динамику развития в ООО «Эридон-Тех» особое внимание уделяется проблемам построения эффективной системы управления. Следует отметить, что ООО «Эридон Тех» – стратегически ориентированная компания. В компании разработана стратегия развития, которая успешно реализуется несмотря на проблемы внешней среды. Базовая стратегия компании – стратегия роста (стратегия диверсифицированного роста). Указанная стратегия позволяет оптимизировать влияние рисков связанных с колебаниями на валютном рынке, а также развивать те или иные формы сотрудничества с иностранными производителями сельхозтехники.

Проведенные исследования позволяют выделить систему принципов ООО «Эридон Тех», которые являются основой ее управленческой политики:

- динамическое развитие компании на основе стратегического сотрудничества с ведущими производителями сельскохозяйственной техники;
- диверсификация деятельности и расширение системы предоставляемых услуг;
- освоение инновационных технологий в сфере обслуживания сельскохозяйственной техники, точного земледелия;
- эффективная система контроля качества и гарантии качества;
- гибкая система ценообразования и разработка системы финансирования сбыта посредством сотрудничества с рядом финансовых структур;
- система развития персонала, повышения квалификации своих работников независимо от сферы их деятельности;

– эффективная система маркетинговых коммуникаций, способствующая усилению позиций на рынке с учетом его потенциала в среднесрочной перспективе.

На рис. 2.2. приведена организационно-управленческая структура ООО «Эридон Тех». Как видно с рис. 2.2. базовыми департаментами компании являются департамент финансово-экономического планирования, технического обслуживания, департамент ВЭД и кадрового обеспечения. В структуре каждого из департаментов выделены отделы. К основным задачам департамента финансово-экономического планирования следует отнести разработку и реализацию программ развития предприятия, формирования финансовых планов, а также финансовый контроль. Департамент финансово-экономического планирования фактически является базовым, именно в нем сосредоточены основные центры принятия стратегических решений. Кроме этого, департамент также занимается операциями купли-продажи сельскохозяйственной продукции, что является фактически дополнительным направлением деятельности ООО «Эридон-Тех». Поэтому, существует целесообразность раздвоения данного департамента на два направления, – планирование стратегического развития и финансово-экономическое управление. Дальнейшее развитие компании, диверсификация ее деятельности будут требовать внесения подобных новшеств в организационную структуру компании.

Департамент технического обслуживания создан с целью управления работами по поддержке на должном уровне технического состояния сельскохозяйственной и коммерческой техники путем выполнения комплекса технических мероприятий, – гарантийное обслуживание, техническое обслуживание (регламентное и сезонное), установка дополнительного оборудования; компьютерная диагностика; выезд высококвалифицированных сервисных инженеров на место поломки техники и т. д.

Важной составляющей указанного департамента является отдел управления материально-техническими ресурсами, поскольку на складах

компании, находится одновременно около 20000 наименований оригинальных запчастей. Кроме того, компания на все проведенные работы предоставляет гарантийные обязательства на фиксированный срок. Гарантия качества выполненных работ достигается путем использования специализированного оборудования и инструментов, которые регламентированы технологиями обслуживания и ремонта заводов-производителей техники. Высокий уровень технического обслуживания обуславливает необходимость выделения в организационной структуре компании департамента кадрового обеспечения, в рамках которого, функционирует учебный центр, – специализирующийся на подготовке высококвалифицированных специалистов. Важность задачи центра объясняется тем, что специалисты компании фактически представляют ведущих мировых производителей сельскохозяйственной техники.

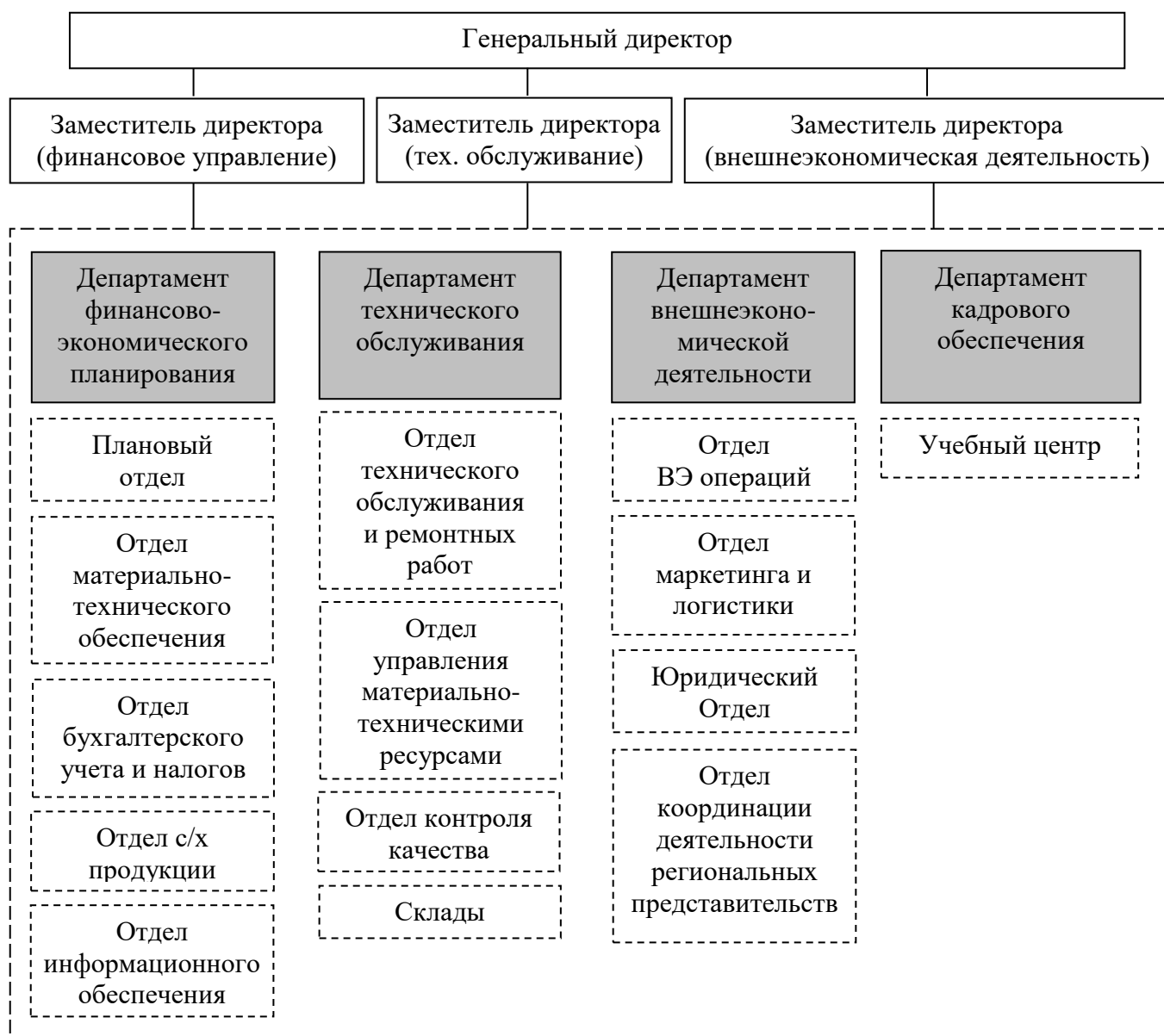


Рис. 2.2. Организационно-управленческая структура ООО «Эридон-Тех»

Источник: [построено за материалами компании «Эридон-Тех»]

Департамент ВЭД представлен отдельно. Основными задачами и функциями департамента являются следующие: проведение маркетинговых исследований для определения тенденций внутреннего и внешнего рынка; установление сотрудничества и поддержание контактов с зарубежными партнерами; координация работы по расширению направлений ВЭД, организация работ по налаживанию и поддержанию долгосрочного сотрудничества с зарубежными партнерами и бизнес-структурами по вопросам маркетинга и ВЭД; координация работ департаментов компании с целью планирования снабженческо-сбытовой и ВЭД.

Фактически в компании существуют параллельные подсистемы управления в сфере планирования деятельности и маркетинга, при этом, система управления ВЭД в какой то степени функционирует отдельно, что связано с ориентацией компании на сферу ВЭД. Однако, в перспективе, ООО «Эридон-Тех», целесообразно обеспечить рациональную интеграцию подсистемы ВЭД в общую систему управления. Кроме этого, в подсистеме управления ВЭД можно выделить отдельные центры управления, касающиеся планирования ВЭД и управления ее реализацией.

Проведенные исследования свидетельствуют о положительной динамике развития ООО «Эридон-Тех». Компания является прибыльной, однако следует отметить колебания основных результатов деятельности, что связано с нестабильностью валютного рынка и существенными ухудшениями в макроэкономической сфере страны за последние пять лет в целом (рис. 2.3.).

Так, в 2014 году доход ООО «Эридон-Тех» уменьшился с 195,45 млн. грн. до 159,56 млн. грн. Фактически период с 2013 года по 2015 год – это период уменьшения доходности компании, несмотря на незначительное увеличения дохода за 2015 год, – на 9,32 млн. грн. Именно в 2014 и 2015 годах имела место существенная девальвация гривны, что отрицательно повлияло на объемы

реализации продукции. Так, если в январе 2014 года стоимость доллара США составляла 8,57 грн., то в июне – 11,6 грн., а в 2015 году – 16,77 и 22,13 грн. за доллар США соответственно.

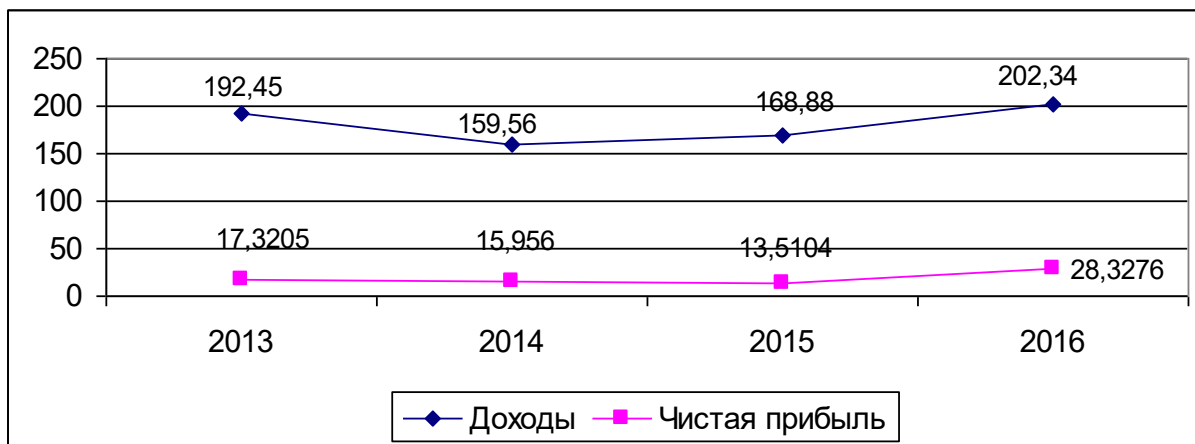


Рис. 2.3. Динамика доходов и чистой прибыли компании «Эридон-Тех», 2013-2016 гг., млн. грн.

Источник: [за материалами предприятия]

Динамика чистой прибыли компании фактически отображает траекторию изменения доходов. Стоит отметить, что несмотря на дестабилизацию финансового рынка, компания все ж получала прибыль. Валютные колебания оказывают сильное влияние на спрос не только в краткосрочном периоде, но и в среднесрочном периоде, поэтому, траектория прибыльности компании существенно не изменилась. Увеличение прибыль за 2016 год, могло бы быть большим, однако девальвация увеличила цены на продукцию в гривневом эквиваленте, а также ограничила возможности привлечения агрокомпаниями кредитных ресурсов.

Таким образом, ООО «Эридон-Тех» – компания которая успешно развивается на украинском рынке сельскохозяйственной техники. Компания является стратегически ориентированной, сформированная система управления позволяет решать текущие и долгосрочные задачи развития. Диверсифицированность компании оптимизирует систему рисков связанных с влиянием макроэкономических факторов, о чем свидетельствует динамика развития компании в период с 2013 по 2018 год. Так как отечественный рынок

сельскохозяйственной техники имеет огромный потенциал, можно утверждать о наличии перспектив дальнейшего развития компании, увеличения доли рынка, доходов и прибыльности.

2.2. Стратегический анализ предпосылок конкурентоспособного развития предприятия

Понимание перспектив развития «Эридон-Тех» требует исследования предпосылок конкурентоспособного развития компании, важным инструментом которого является стратегический анализ. Стратегический анализ – это систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях, способных повлиять на выбор и осуществление стратегии, а также на рыночные позиции компании. Стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров нужной информацией для разработки стратегии компании.

Эффективный стратегический анализ, как функция управления, решает следующие три задачи: глубокое понимание конкурентного окружения; реальная оценка собственных ресурсов и возможностей; правильный выбор стратегических и тактических целей. В стратегическом анализе необходимо опираться на маркетинговый подход, то есть анализировать существующие и прогнозировать будущие стратегические потребности потребителей, выявлять стратегические сегменты рынка, прогнозировать жизненные циклы будущих товаров, прогнозировать их конкурентные преимущества.

Прежде всего следует обратить внимание на систему стратегического управления в ООО «Эридон-Тех», так как она определяет возможности эффективной адаптации к внешней, нестабильной среде. Проведенные исследования показывают, что в компании имеет место подсистема стратегического управления, – разработана стратегия (стратегия диверсифицированного роста), система функциональных стратегий, стратегические цели. Также определены базовые принципы реализации управленческой политики, сформирована соответствующая организационно-управленческая структура.

Финансовая стратегия компании ориентирована на реализацию стратегии роста. Основой финансовой стратегии ООО «Эридон-Тех» является

обеспечение финансово-экономической безопасности компании посредством оптимизации системы издержек и рисков. Важной составляющей финансовой стратегии компании является обоснование финансовых механизмов стимулирования сбыта продукции. Именно поэтому в компании очень развиты взаимоотношения с финансовыми структурами.

Операционная стратегия компании прежде всего ориентирована на быстрое и качественное обслуживание клиентов компании. Подобная политика позволяет расширять клиентскую базу и эффективно конкурировать. Именно поэтому в оргструктуре компании предусмотрен отдельный департамент занимающийся вопросами технического обеспечения. Вместе с этим, в компании доминирует ориентация на систему приоритетов, - качество, гибкость и минимизация издержек, что ограничивает возможности развития компании.

Маркетинговая стратегия компании – стратегия развития рынка. Данная стратегия четко коррелирует с базовой стратегией, так как ориентированная на увеличение доли ранка. При этом, в компании используется широкий инструментарий маркетинговой политики. Особое внимание уделяется маркетинговым исследованиям, так как компания функционирует в условиях нестабильной среды.

В системе стратегического управления компании заложены также некоторые противоречия, имеют место и слабые стороны. Прежде всего, система стратегического управления не совсем четко определена в оргструктуре компании, кроме этого, наблюдается в некоторой степени дезинтеграция подсистем управления ВЭД и подсистемы управления комплексом операций на внутреннем рынке. Также следовало бы четко выделить подсистему управления рисками, так как компания функционирует в очень нестабильной среде.

Что же касается стратегии ВЭД ООО «Эридон-Тех», то ее можно определить как стратегию интенсифицированного роста, поскольку ВЭД является базовым направлением компании. Фактически вся система управления ориентирована на обеспечение развития ВЭД, ее самых разных форм –

экспортную и импортную деятельность, международное научно-техническое сотрудничество, инжиниринговые и консалтинговые услуги, а также другие виды деятельности, включая объекты капитального строительства, внешнеэкономическую деятельность, которая включает вывоз/ввоз капитала в форме прямых и портфельных инвестиций и т. д.

Конечно же реализуя политику диверсифицированного роста, руководство компании должно особое внимание уделять четкому выделению отдельных подсистем управления и обеспечению их эффективно интеграции. Именно такой подход должен быть положен в основу формирования политики усовершенствования системы управления в ООО «Эридон-Тех», и в частности подсистемы стратегического управления.

Поскольку ООО «Эридон-Тех» функционирует в условиях системной нестабильности внешней среды, очень важно использовать ряд инструментов стратегического анализа для понимания специфики внешней среды, а также возможностей компании. Наиболее распространенными инструментами стратегического анализа являются такие инструменты как PEST анализ и SWOT-анализ.

PEST-анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. PEST-анализ может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов или в табличной форме.

PEST-анализ является инструментом, призванным выявлять политические (Policy), экономические (Economy), социальные (Society) и технологические (Technology) аспекты, способные оказать влияние на стратегическое развитие предприятия. PEST-анализ внешней среды помогает лучше понять сегодняшнюю обстановку. Изучение политики связано с тем, что данная сфера

осуществляет регулировку власти. Власть занимается определением среды фирмы и получения основных ресурсов для осуществления в ней бизнес-процессов. Изучение экономики необходимо, так как для успешной работы компании нужно иметь четкую картину по распределению ресурсов на государственном уровне. Это важнейшее условие работы организации. В PEST-анализе также изучаются социальные факторы. Цель – выявление потребительских предпочтений. Цель PEST-анализа с точки зрения изучения технологических составляющих – выявление тенденции в технологических процессах, зачастую выступающих в роли причин, по которым рынок несет потери и претерпевает изменения. Технологические факторы PEST-анализа влияют и на появление новой продукции.

SWOT и PEST-анализ отличаются друг от друга тем, что PEST-анализ помогает изучить весь рынок, в то время как SWOT рассматривает, в каком положении бизнес-единица находится в условиях рыночной среды, какая концепция или идея есть у того или иного продукта. PEST-анализ, как правило, используют, чтобы более глубоко изучить внутреннюю среду компании после проведенного SWOT-анализа.

Результаты PEST-анализ ООО «Эридон-Тех» представлены в таблице.

2.3. Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что в среднесрочной перспективе все же большее количество факторов будут способствовать расширению спроса на продукцию и услуги компании. Важным фактором, который будет иметь определяющее значение является реализация отложенного спроса на сельхоз технику, который сложился в 2014-2015 годах.

Однако, следует отметить, что существуют также очень серьезные угрозы, прежде всего связанные с военно-политической ситуацией и валютной стабильностью. Усиление влияния этих факторов может нивелировать положительный эффект других. При всем сложном сочетании факторов, все же следует иметь ввиду о наличии большого потенциала рынка сельскохозяйственной продукции. Если будет иметь место реальный переход к

рынку земли, то это послужит очень мощным толчком к развитию всего агросектора и откроет существенные перспективы для ООО «Эридон-Тех».

Таблица 2.3.

Результаты PEST-анализ ООО «Эридон-Тех»

Политические факторы	Влияние	Система действий
1. Активизация процессов европейской интеграции	Усиление конкуренции на рынке	Опережение возможных конкурирующих предприятий
2. Динамизация развития сотрудничества с международными финансовыми организациями	Стабилизация финансовых рынков	Появление благоприятных возможностей – увеличения объемов реализации продукции
3. Расширение законодательной базы в сфере либерализации экономики	Увеличение темпов развития экономики	Появление благоприятных возможностей – увеличения объемов реализации продукции
4. Стабилизация военно-политической ситуации в стране	Стабилизация экономической ситуации в стране	Изучения возможностей расширения региональных представительств компании
5. Кабмин утвердил перечень из 40 украинских предприятий-производителей агротехники, закупка которой будет частично компенсироваться из госбюджета.	Ухудшение условий конкуренции	Активная маркетинговая политика (политика коммуникаций)
Экономические факторы	Влияние	Система действий
1. Прогноз увеличения роста ВВП страны	Увеличение финансовой устойчивости агрокомпаний и спроса на продукцию	Активная маркетинговая политика (политика коммуникаций)
2. Прогноз инфляции на уровне 15-20%	Опосредованное влияние на покупательную способность субъектов экономики	Альтернативная оценка стоимости финансовых операций компании
3. Прогноз девальвации на 10-15%	Удорожание продукции компании	Усовершенствование маркетинговой ценовой политики, усиление гибкости ценовой политики
4. Реализация отложенного спроса на сельхоз технику, который сложился в 2014-2015 годах	Увеличение спроса на продукцию	Активизация маркетинговой политики и расширение ассортиментной структуры

<i>Продолжение табл. 2.3.</i>		
Возрастание доступности кредитных ресурсов и уменьшение их стоимости	Увеличение спроса на продукцию	Усовершенствования программ кредитования и активизация сотрудничества с банковскими структурами
Социально-культурные факторы	Влияние	Система действий
1. Снижение страха перед кредитованием	Увеличение спроса на продукцию	Активная маркетинговая политика (политика коммуникаций)
2. Увеличение восприимчивости импортных товаров	Увеличение спроса на продукцию	Активная маркетинговая политика (политика коммуникаций)
3. Повышения уровня информированности субъектов экономических отношений, рационализация их поведения	Увеличение спроса на продукцию	Активная маркетинговая политика (политика коммуникаций)
Технологические факторы	Влияние	Система действий
1. Усовершенствование технических возможностей сельскохозяйственной техники	Снижение издержек агропроизводителей, увеличение спроса на продукцию, услуги (высшего технологического уровня)	Активная маркетинговая политика (политика коммуникаций)
2. Дальнейшее расширение в сельхозсекторе новых подходов выращивания культур, их обработки, сбора	Усиление конкуренции в агросекторе, увеличение спроса на продукцию, услуги (высшего технологического уровня)	Активная маркетинговая политика (политика коммуникаций)
3. Увеличения популярности систем точного земледелия	Усиление конкуренции в агросекторе, увеличение спроса на продукцию, услуги (высшего технологического уровня)	Активная маркетинговая политика (политика коммуникаций)

Источник: [разработано автором]

Противоречивым решением правительства стало утверждения перечня из 40 украинских предприятий-производителей агротехники, закупка которой будет частично компенсироваться из госбюджета. В перечень предприятий, стоимость техники которых будет компенсироваться, вошли: ПАО «Харьковский тракторный завод» (ХТЗ); ГП «Южмаш» им. Макарова» (ЮМЗ); Хорольский механический завод; ЧАО «Завод «Фрегат»; Лозовской кузнечно-механический завод (ЛКМЗ); Карловский машиностроительный завод (КМЗ); Херсонский машиностроительный завод; ПАО «Бердянские жатки»; ПАО «Эльворти»; ООО НПП Белоцерков, МАЗ и др. Всего в список попали 40

производителей, а также их дилеры. Аграрии, начиная с 2017 года, будут получать через банки частичную компенсацию стоимости сельскохозяйственной техники в размере 20%. При условии, что уровень локализации производства этой техники в Украине превышает 35%.

Проанализируем с помощью модели SWOT-анализа сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ООО «Эридон-Тех» (табл. 2.4.).

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). Его название происходит от начальных букв английских слов strengths; weaknesses; opportunities; threats. Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации. Такой анализ необходимо проводить для того, чтобы вовлечь и ликвидируя слабые места, наращивать мощность и избегать возможных угроз. Смысл его заключается в том, что руководитель заносит данные, полезные для использования в стратегическом планировании, в четыре ячейки – сильные, слабые стороны, опасности и возможности.

Проанализировав и сопоставив возможности с сильными сторонами ООО «Эридон-Тех», можно сделать вывод, что для компании и в дальнейшем надо держать курс на расширение рыночной ниши, усиления позиции на рынке в том числе и посредством диверсификации деятельности. Целесообразно акцентировать внимание на активизацию маркетинговой политики коммуникаций с целью информирования субъектов рынка о возможностях предлагаемой техники с точки зрения увеличения производительности, уменьшения системы издержек.

Достижения этих целей требует реализации более «агрессивной» модели поведения компании, как на внутреннем, так и на внешнем рынках, и соответственно обоснование системы механизмов.

Важным направлением развития компании, как с точки зрения формирования стратегических преимуществ, диверсификации, так и с точки зрения оптимизации системы рисков является дальнейшее развитие системы услуг технического обеспечения.

Таблица 2.4.

Матрица SWOT-анализа компании «Эридон-Тех»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> - значительный опыт работы компании на рынке сельскохозяйственной техники; - положительный имидж компании, как поставщика качественной техники и представителя ведущих мировых производителей; - предоставления комплекса услуг по технической поддержке; - лидерские позиции на рынке и стабильное финансовое положение; - диверсифицированность и ограниченная уязвимость к внешним факторам; - положительная динамика роста доходности и финансового потенциала; - достаточно высокая квалификация персонала; - значительные возможности ресурсного обеспечения; - наличие развитой системы представительств компании в разных регионах; - наличие собственной высокоразвитой информационно-коммуникативной и сбытовой инфраструктуры; 	<ul style="list-style-type: none"> - ограниченность потенциала развития в высшем ценовом сегменте представленным новейшим разработками; - ориентация на систему операционных приоритетов (высокое качество, низкие издержки, гибкость операционной системы), что ограничивает эффективность операционной деятельности; - дисбаланс в уровнях рентабельности отдельных групп продукции; - неполное использование собственных производственных возможностей; - наличие издержек диверсификации;
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> - расширение объемов реализации продукции на внутреннем и внешнем рынке; - расширение номенклатуры продукции, услуг; - развития инновационно ориентированных направлений деятельности; - аккумуляции финансовых ресурсов (как внутренних, так и внешних) с целью стимулирования сбыта; - диверсификации деятельности и уменьшение на этой основе системы макроэкономических рисков; 	<ul style="list-style-type: none"> - усиление социально-экономической нестабильности в стране вследствие ухудшения военно-политической ситуации; - существенное усиление уровня конкуренции на рынке в связи с приходом иностранных компаний и усилением их позиций; - валютная нестабильность, девальвация национальной денежной единицы; - значительная зависимость перспектив развития компании от тенденций развития агросектора в целом; - уменьшение платежеспособности отечественных субъектов рынка;

Источник: [разработано автором]

При этом, целесообразно сделать существенный акцент на систему консалтинговых услуг по внедрению технологий агропроизводства. Ведь предоставляя услуги, компания получает будущую прибыль за счет

технического обслуживания, предоставления консультационных услуг и т.д. кроме этого, аграрии уже ориентируются не только на цену, но и на эксплуатационные показатели техники, уровень ее сервисного обеспечения, оперативность поставки запасных частей, стоимость обслуживания, возможность потом ее продать. И выигрывают те участники рынка, которые могут обеспечить развитую дилерскую сеть, высокий уровень сервисного обслуживания и доступные лизинговые программы [39].

Главное, сто нужно иметь в виду менеджменту компании – наличие огромного потенциала рынка, на что обращают внимание все эксперты. Есть несколько способов оценить потенциал рынка сельхозтехники. Один из них – посевные площади. По этому показателю Украина стоит наравне с Францией и Германией. Зато, объем рынка техники в этих странах в 5-7 раз больше, чем в Украине был в пиковом 2013 году, когда Украина по уровню приобретения техники даже обогнала Италию. По мнению ведущих игроков рынка сельхозтехники, потенциал украинского рынка минимум в десять раз больше современного уровня, в отличие от других мощных стран, которые работают при максимальной потребности. В этом году эксперты прогнозируют общий рост рынка техники, как минимум, на 20-30% относительно прошлого года. Основным трендом 2017-го стало увеличение популярности тракторов в сегменте 150-200 л.с., который сейчас набирает обороты. Наиболее активными игроками рынка стали средние хозяйства с земельным банком до 5 тыс. га.

Таким образом, решение указанных вопросов позволит не только укрепить позиции на рынке, но и расширить рыночную нишу, и что самое важное – сформировать значительный потенциал развития компании, который можно будет реализовать в будущем. Возможности компании ООО «Эридон-Тех» прежде всего связаны с увеличением объемов реализации продукции, при этом следует четко определить приоритеты и обосновать механизмы их реализации и вовремя вносить усовершенствования в систему управления.

2.3. Диагностика модели развития предприятия и оценка эффективности его внешнеэкономической политики

Определение направлений развития ООО «Эридон-Тех» на основании реализации тех или иных международных проектов требует исследования модели развития предприятия в целом. Важно проанализировать основные направления политики развития предприятия, определить существующие проблемы, возможности их решения, оценить эффективность политики в сфере ВЭД, обосновать возможности ее усовершенствования.

Проведенные исследования дают основания утверждать, что компания ООО «Эридон-Тех» имеет огромный потенциал развития, – как на внутреннем рынке, так и на внешнем. В компании достаточно четко определены цели развития, обеспечена их интеграция. Политика на уровнях отдельных функциональных сфер, – финансовой, операционной, маркетинговой, логистической, ориентирована на реализацию базовой стратегии компании, – стратегии диверсифицированного роста.

Приведенная выше характеристика основных функциональных стратегий компании позволяет делать вывод о наличии действенной системы управления, наличии системы стратегий, механизмов их реализации и т. д. Вместе с этим, исследуя модель развития компании в целом, следует также выделить некоторые проблемы и противоречия характеризующие ее политику. Если проанализировать политику компании на уровне отдельных функциональных сфер, то можно выделить следующие замечания:

- в сфере операционного управления, компания ориентирована на несколько операционных приоритетов, – обеспечение качества, скорости обслуживания и гибкости. Доминирования нескольких операционных приоритетов в некоторой мере ограничивает возможности компании, что усложняет конкуренцию на рынке (хотя и обуславливается политикой диверсификации);

- в сфере финансового управления компания ориентирована на обеспечение своевременных расчетов и ограничения возможных рисков, связанных с колебанием валютных курсов, обеспечения финансово-экономической безопасности. При этом, вопросы поиска возможностей оптимизации системы издержек предприятия, стратегического бюджетирования являются второстепенными;

- в сфере управления маркетингом основное внимание сосредоточено на маркетинговых коммуникациях, при этом стратегические приоритеты маркетинговой политики определены достаточно слабо;

- в сфере управления трудовыми ресурсами главный акцент сосредоточен на качественное и своевременное обслуживание, что конечно же для компании представляющей интересы ведущих мировых производителей очень важно. При этом вопросы формирования кадрового резерва, развития трудовых ресурсов с точки зрения подготовки к новым направлениям деятельности компании также является не первостепенными.

Таким образом, можно сделать вывод, что усилия компании ООО «Эридон-Тех» ориентированы прежде всего на реализацию существующих приоритетов и задач развития. Несмотря на провозглашение стратегии диверсифицированного роста, усилия в направлении диверсификации довольно слабы. Компания пытается быть эффективной за счет эффективной системы управления в существующих сегментах, а не за счет освоения новых, формирования политики развития, пересмотра приоритетов в направлениях деятельности и оптимизации их структуры и т.д. Указанных вывод подтверждается и особенностями политики компании в сфере ВЭД.

Основное внимание уделяется компанией сфере ВЭД, так как на нее приходится около 90% доходов компании. При этом развитие за счет других направлений длительное время фактически не обеспечивается. Поэтому политика развития внутреннего рынка, а также более полной, четко структурированной диверсификации, должна также быть активизированной, при этом следует рационально развивать приоритетные направления,

являющееся смежными с направлениями деятельности в сфере ВЭД. Компания, будучи диверсифицированной и провозглашая стратегию диверсифицированного роста, очень пассивна в направлении диверсификации. Уровень диверсификации, беря во внимание структуру доходов компании, недостаточен, так как не позволит сохранять экономическую устойчивость на приемлемом уровне в случае проявления кризисных факторов, которые могут повлечь за собой макроэкономическую, и что самое главное – валютную нестабильность.

Не смотря на приоритетное развитие ВЭД компании, ее стратегия ВЭД – стратегия интенсифицированного роста, не обеспечивает в полной мере реализацию возможностей, поэтому, модель поведения компании в сфере ВЭД является в некоторой степени пассивной. Это связано прежде всего с большими рисками ВЭД, – макроэкономической нестабильностью, и связанной с ней валютной нестабильностью. Кроме этого, стратегия диверсифицированного роста сама по себе предусматривает ограничения в темпах развития компании в целом, но с другой стороны позволяет оптимизировать угрозы внешней среды. В компании сформирована система управления ВЭД, компания ее развивает и имеет возможности активизировать даже в рамках существующей управленческой модели.

Как отмечалось выше, в сфере ВЭД компания ООО «Эридон-Тех» ориентирована на реализацию импортных операций (импорт сельхозтехники с развитых стран), в компании также осуществляются и экспортные операции, – реализация техники, запасных частей, сельхозпродукции (как на внешнем рынке, так и на внутреннем). Компания экспортирует продукцию в Россию, Казахстан, Грузию, Туркмению, Беларусь, Молдову и в другие государства. Следует отметить незначительное изменение колебаний объемов экспорта из года в год, и более существенное колебание объемов доходов от реализации импортированной сельхозтехники. Доля экспорта занимает всего лишь 7-9% в финансовом обороте компании, приблизительно 80% – доходы от реализации

импортированной техники, и около 10% – доходы от реализации сельхозпродукции.

На рис. 2.4. представлена структура доходов компании ООО «Эридон-Тех». Как видно с рисунка, имеет место существенное доминирование импортных операций, что требует особого изучения возможностей расширения других составляющих в структуре доходов компании, и прежде всего реализации сельхозпродукции на внутреннем рынке, а также расширения экспортных операций.

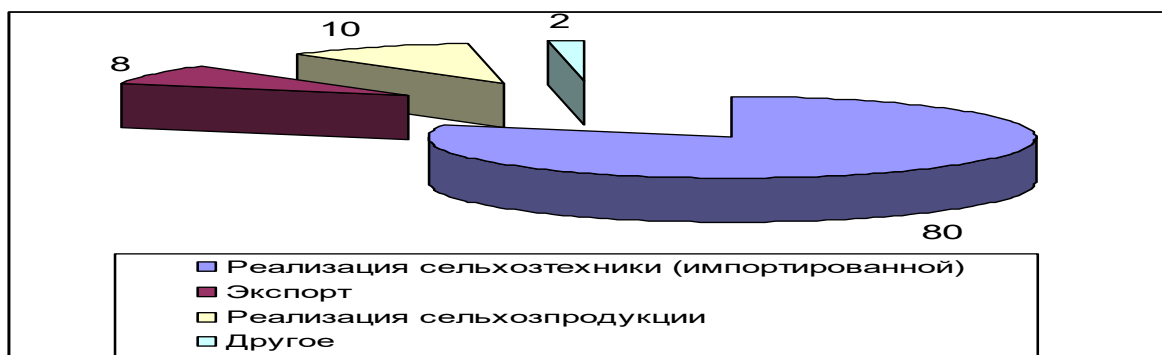


Рис. 2.4. Структура доходов компании ООО «Эридон-Тех», %

Источник: [построено за материалами предприятия]

На рис. 2.5. представлена динамика доходов от экспорта продукции ООО «Эридон-Тех» на протяжении четырех лет, – с 2013 по 2016 годы. Как видно с графика, имеет место совсем незначительное изменение доходов от экспорта, что свидетельствует о второстепенном значении задач расширения экспортной деятельности в компании.

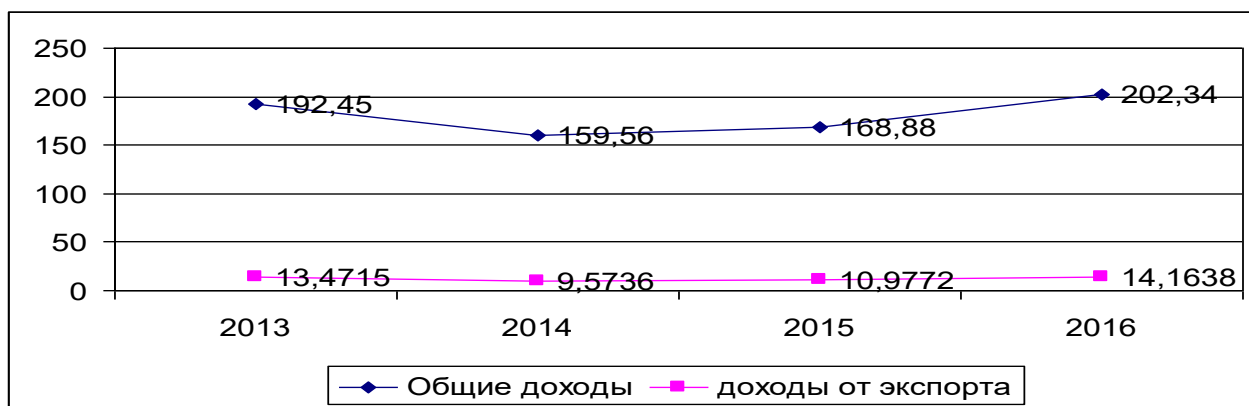


Рис. 2.5. Динамика доходов от экспорта ООО «Эридон-Тех», млн. грн.

Источник: [построено за материалами предприятия]

Как видно с рис. 2.6., на котором представлена динамика доходов ООО «Эридон-Тех» от реализации импортной сельхозтехники, имеет место незначительное колебание доходов, при этом траектория двух кривых одна и та же, что говорит об определяющей роли данного вида доходов компании в общей структуре.

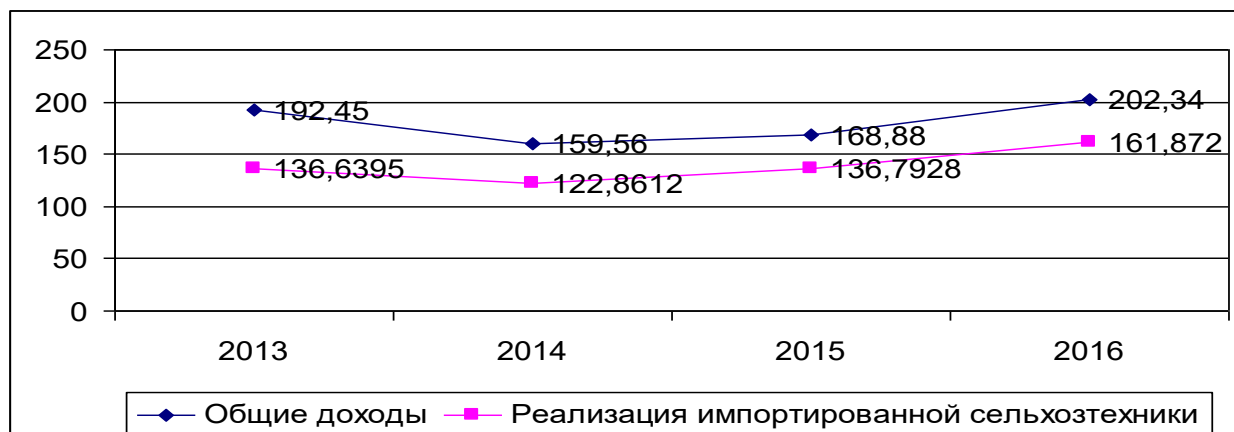


Рис. 2.6. Динамика доходов от реализации импортной сельхозтехники ООО «Эридон-Тех», млн. грн.

Источник: [построено за материалами предприятия]

На рис. 2.7. представлена структура экспорта компании «Эридон-Тех». Можно выделить три наиболее важных страны для развития экспортной деятельности компании – Российскую Федерацию, Казахстан, Туркменистан.

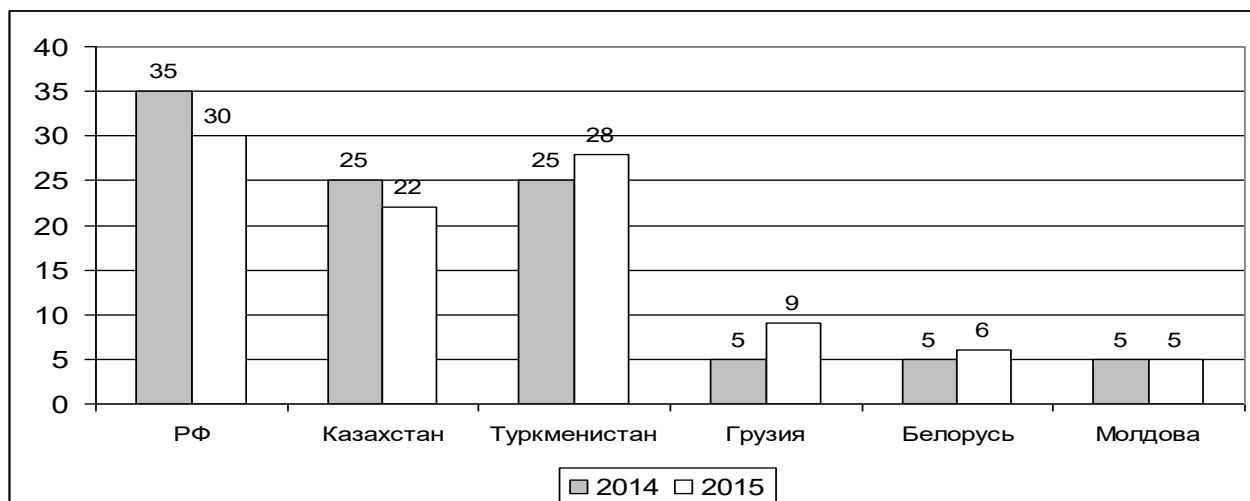


Рис. 2.7. Структура экспорта продукции компании ООО «Эридон-Тех», 2014-2015 гг. %

Источник: [построено за материалами предприятия]

Важной составляющей модели развития компании ООО «Эридон-Тех» является финансирование процессов модернизации производственной сферы, финансирование закупки новых видов инструментов и механизмов необходимых для проведения ремонтных работ, новых видов техники. Подобная политика в большое степени является результатом сотрудничества с мировыми лидерами производства сельхозтехники, которые в своей деятельности ориентированы на инновационные приоритеты. Компания также финансирует проекты подготовки сотрудников, при этом вопросы поиска квалифицированных механиков, специалистов сферы агротехнологий стоят очень остро.

В табл. 2.5. приведены данные об объемах финансирования проектов модернизации производственной базы компании за четыре года, - с 2013 по 2016 год. Динамика объемов финансирования имеет тенденцию к увеличению, в годовом исчислении объемы финансирования увеличиваются на 5,5 млн. грн, - с 2013 года по 2016 год.

Таблица 2.5.

**Объемы финансирования процессов развития производственной базы
компании ООО «Эридон-Тех», 2013-2016 годы, млн. грн.**

Виды технологий и инструментов	Периоды			
	2013	2014	2015	2016
Ремонтный инструмент	1,9	2,5	2,7	2,9
Системы контроля качества ремонтных работ	0,4	1,2	1,5	1,5
Системы диагностики состояния технических средств	0,5	1,7	1,75	1,9
Технологии обеспечения профилактики надежности агромеханизмов технических средств	0,5	0,5	0,9	1,5
Технологии точного земледелия	0,7	0,9	1,2	1,7
Общий объем финансирования	4,0	6,8	8,05	9,5

Источник: [построено за материалами предприятия]

Выделяемые объемы финансирования свидетельствуют о системности политики развития производственной базы компании, при этом, следует отметить о фактическом отсутствии четких приоритетов, реализация которых позволяла бы формировать стратегически важные предпосылки конкурентоспособного развития на принципах диверсификации.

Следует также отметить, что в компании финансируются проекты подготовки специалистов. Так как направления деятельности компании являются инновационными, – подготовка специалистов требует особого внимания. Однако, объемы финансирования таких программ относительно невелики – рис. 2.8. В большей части подготовка специалистов осуществляется посредством постепенной учебой в процессе предоставления услуг или же в компаниях – поставщиках техники.



Рис. 2.8. Объемы финансирования подготовки специалистов компании ООО «Эридон-Тех», 2013-2016 гг., млн. грн.

Источник: [построено за материалами предприятия]

Следует отметить, что не смотря на проблемы внешней среды, компания демонстрирует системность политики развития представительств в регионах, что кроме прочего, формирует предпосылки наращивания объемов реализации сельхозтехники, - главной составляющей в деятельности компании.

Так, в январе 2018 года открылось новое представительство ООО «Эридон-Тех» в городе Ровно, которое предоставляет широкий спектр услуг, а именно: диагностика сельскохозяйственной техники и грузовых автомобилей;

сервисное обслуживание, техническое обслуживание и ремонт; мелкий и срочный ремонт, смазка авто и прицепов; сварочные и токарные работы; устранение неисправностей тормозной и пневматической системы; ремонт и изготовление гидравлических шлангов; токарные работы; подбор и продажа запчастей со склада и под заказ; шиномонтаж и балансировка для грузовых автомобилей и сельхозтехники; профессиональная мойка KARCHER.

Таким образом, в компании появился третий полноценный, многофункциональный сервисный центр, что является важным этапом ее дальнейшего развития. Наращивание объемов реализации сельхозтехники важная предпосылка работы таких центров, при этом сеть представительств (15 представительств в разных регионах страны) и сервисных центров – эффективный инструмент развития рынка.

Таким образом, несмотря на диверсифицированность компании ООО «Эридон-Тех», декларирование стратегии диверсифицированного роста, модель ее развития в большей степени ориентирована на ограниченную систему приоритетов. Компании сосредоточила основные усилия на формирование предпосылок реализации импортированной сельхоз техники на национальном рынке. С данной точки зрения, как система управления, так и политика развития довольно эффективны. При этом, с точки зрения реализации приоритетов диверсификации, которая является предпосылкой ограничения возможных угроз внешней среды, модель развития компании требует усовершенствования.

В этом направлении следует ориентироваться на сильные стороны компании и ее возможности. Важной задачей стратегического характера является развитие экспортного потенциала компании, торговли сельскохозяйственной продукцией. Исходя с огромного потенциала рынка сельхозтехники Украины следует также активизировать сотрудничество с главными партнерами-производителями сельхозтехники именно в реализации проектов производственного характера.

Выводы к разделу 2

ООО «Эридон-Тех» является одним из крупнейших импортеров аграрной техники в Украине. ООО «Эридон Тех» – стратегически ориентированная компания. В компании разработана стратегия развития, которая успешно реализуется несмотря на проблемы внешней среды. Базовая стратегия компании – стратегия роста (стратегия диверсифицированного роста). Указанная стратегия позволяет оптимизировать влияние рисков связанных с колебаниями на валютном рынке, а также развивать те или иные формы сотрудничества с иностранными производителями сельхозтехники.

Проведенные исследования позволяют выделить систему принципов ООО «Эридон Тех», которые являются основой ее управленческой политики: динамическое развитие компании на основе стратегического сотрудничества с ведущими производителями сельскохозяйственной техники; диверсификация деятельности и расширение системы предоставляемых услуг; освоение инновационных технологий в сфере обслуживания сельскохозяйственной техники, точного земледелия; эффективная система контроля качества и гарантии качества; гибкая система ценообразования и разработка системы финансирования сбыта посредством сотрудничества с рядом финансовых структур; система развития персонала, повышения квалификации своих работников независимо от сферы их деятельности; эффективная система маркетинговых коммуникаций, способствующая усилению позиций на рынке с учетом его потенциала в среднесрочной перспективе.

Проведенные исследования свидетельствуют о положительной динамике развития ООО «Эридон-Тех». Компания является прибыльной, однако следует отметить колебания основных результатов деятельности, что связано с нестабильностью валютного рынка и существенными ухудшениями в макроэкономической сфере страны за последние пять лет в целом.

Стратегический анализ ООО «Эридон-Тех» позволяет сделать вывод о том, что для компании и в дальнейшем надо держать курс на расширение

рыночной ниши, усиления позиции на рынке в том числе и посредством диверсификации деятельности. Целесообразно акцентировать внимание на активизацию маркетинговой политики коммуникаций с целью информирования субъектов рынка о возможностях предлагаемой техники с точки зрения увеличения производительности, уменьшения системы издержек. Достижения этих целей требует реализации более «агрессивной» модели поведения компании, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Несмотря на диверсифицированность ООО «Эридон-Тех», декларирование стратегии диверсифицированного роста, модель развития в большей степени ориентирована на ограниченную систему приоритетов. Компании сосредоточила основные усилия на формирование предпосылок реализации импортированной сельхоз техники на национальном рынке. С данной точки зрения, как система управления, так и политика развития довольно эффективны. С точки зрения реализации приоритетов диверсификации, которая является предпосылкой ограничения возможных угроз внешней среды, модель развития компании требует усовершенствования.

ООО «Эридон-Тех» следует ориентироваться на сильные стороны и возможности. Важной задачей стратегического характера является развитие экспортного потенциала компании, торговли сельскохозяйственной продукцией. Исходя с огромного потенциала рынка сельхозтехники Украины следует также активизировать сотрудничество с главными партнерами-производителями сельхозтехники именно в реализации проектов производственного характера.

РАЗДЕЛ 3

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТОВ «ЭРИДОН-ТЕХ» НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТОВ

3.1. Определение основных направлений развития предприятия и подходов к их реализации

Проведенные исследования модели развития компании «Эридон-Тех», системы управления в компании, а также определение ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, позволяет предложить ряд направлений усовершенствования политики обеспечения ее эффективного и конкурентоспособного развития в условиях нестабильности внешней среды. Проведенный анализ свидетельствует о том, что компания «Эридон-Тех» имеет огромные резервы развития как на внутреннем рынке, так и на внешнем. Существуют также и огромные риски в деятельности компании, поскольку она ориентирована на ВЭД. Реализация резервов требует внести изменения в стратегию развития, усовершенствовать структуру управления и активизировать усилия компании в направлении дальнейшей диверсификации, что является главной предпосылкой оптимизации проявления возможных рисков.

Компания «Эридон-Тех» должна и дальше ориентироваться на стратегию диверсифицированного роста, при этом необходимо углублять процессы диверсификации, которые конечно же будут сопровождаться увеличением издержек. Несмотря на то, что реализация импортированной сельхозтехники является главным направлением в деятельности компании, и наиболее прибыльным, компания должна расширять и другие виды деятельности, прежде всего торговлю сельскохозяйственной продукцией, наращивать ее экспорт, развивать систему сервисных центров (услуги ремонта, торговля запчастями) и активизировать консалтинговые услуги.

Можно выделить ряд факторов, которые определяют целесообразность ориентации «Эридон-Тех» на стратегию диверсифицированного развития:

- формирования предпосылок для ограничения проявления возможных рисков, прежде всего связанных с валютными колебаниями;
- наличие ресурсов и необходимого опыта у компании для развития сопутствующих направлений деятельности – ремонт техники, диагностика технического состояния транспортных средств, пр.;
- наличие ресурсов, опыта, а также большая потенциальная емкость рынка для развития торговли сельскохозяйственной продукцией;
- достаточно прочные позиции компании на отдельных сегментах рынка, которые при пассивной модели поведения будут потеряны;
- важным фактором также является развитость сопутствующих направлений деятельности компании, активизация которых является предпосылкой развития доминирующего направления деятельности – реализации сельхозтехники.

Именно стратегия диверсифицированного роста позволит сформировать огромный потенциал развития в условиях улучшения макроэкономической ситуации, повышения платежеспособности агрокомпаний, наращивания объемов производства сельхозпродукции в целом по стране. Каждый из сегментов рынка на котором работает компания имеет огромный потенциал развития в перспективе, поэтому компания должна формировать политику с учетом стратегических перспектив. В рамках стратегии диверсифицированного роста, компании следует ориентироваться на стратегию развития рынков, которая является формой увеличения объемов реализации, доли рынка и прибыли, предполагает проникновение на новые рынки за счет: выявлению новых сфер использования продукции; выхода на новые сегменты рынка через репозиционирование продукции; выхода на новые территориальные рынки сбыта; продвижение продукции через новые каналы сбыта, пр.

Можно выделить систему мероприятий по усовершенствованию управленческой политики развития «Эридон-Тех» (рис. 3.1.).

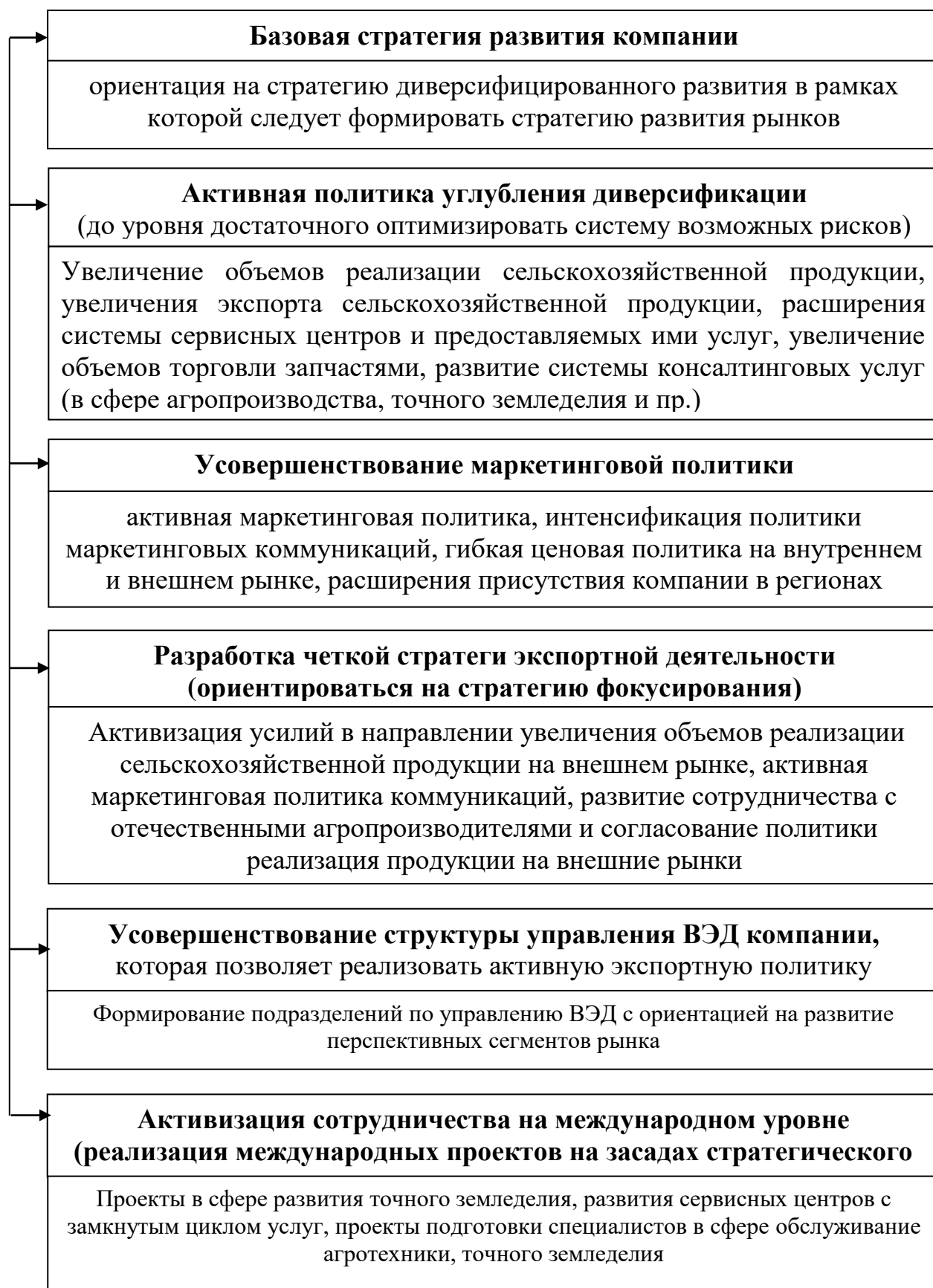


Рис. 3.1. Направления усовершенствования политики развития компании

«Эридон-Тех» и экспортной деятельности

Источник: [разработано автором]

Важной составляющей политики развития «Эридон-Тех» в перспективе является активизация сотрудничества на международном уровне, предусматривающая реализацию международных проектов на тех или иных принципах, в частности на принципах стратегического партнерства. Реализация международных проектов должна осуществляться в рамках стратегии диверсифицированного роста. Именно через проектный подход с участием иностранных партнеров может сформировать принципиально новые преимущества компании и обеспечить более динамичный процесс ее конкурентоспособного развития.

На рис. 3.2. представлена система направлений развития деятельности «Эридон-Тех», другими словами – направления диверсификации развития компании. Большинство из указанных направлений уже существуют, однако они не определены в качестве приоритетных. Поэтому, руководству необходимо четко расставить приоритеты, обосновать возможности их реализации, а также преимущества, которые можно получить.

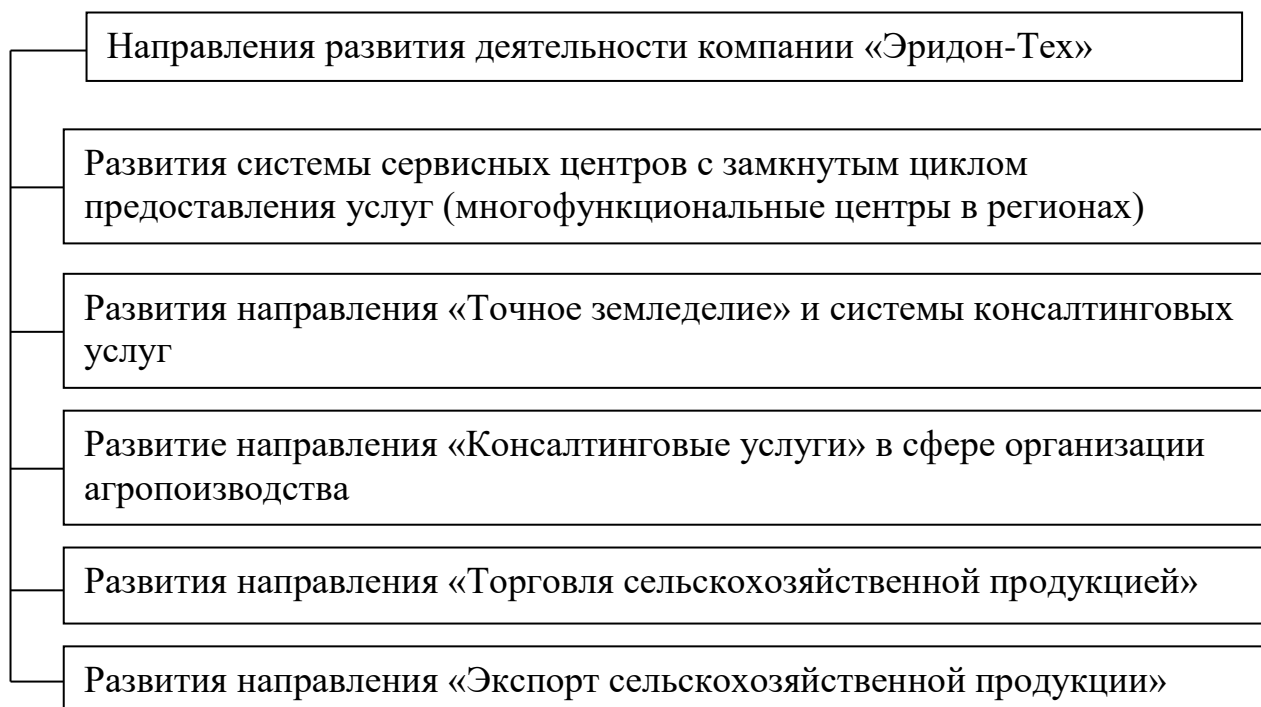


Рис. 3.2. Направления развития деятельности компании «Эридон-Тех»

Источник: [разработано автором]

Стратегически важным направлением является дальнейшее развития системы многофункциональных сервисных центров, которые не только обеспечивают прибыль компании за счет услуг ремонта, диагностики и профилактики надежности техники, а за счет того, что делают выгодным куплю сельхозтехники, являются инструментом продвижения компании в регионах, инструментом популяризации продукции и услуг компании, а также инновационных подходов в агропроизводстве, и прежде всего точного земледелия. Увеличение объемов реализации техники, формирует устойчивую базу дальнейшей работы сервисных центров.

На основании стратегии диверсифицированного роста «Эридон-Тех» следует выстраивать и стратегию экспортной деятельности. Прежде всего, компании необходимо активизировать экспортную деятельность. Наиболее приемлемой экспортной стратегией компании является стратегия фокусирования. Стратегия фокусирования требует разработки четкой политики развития рынка, ценовой политики, политики продвижения и дистрибуции, которые бы позволяли наращивать объемы реализации.

Исходя от требований к стратегии фокусирования в компании особое внимание следует уделить формированию оргструктуры управления ВЭД, которая должна обеспечивать эффективную координацию взаимодействий департамента развития ВЭД компании с другими ее подразделениями, а также создавать возможности решать стратегические задачи развития ВЭД. Кроме этого, организационно управленческая структура должна быть более детально структурирована в соответствии с направлениями деятельности компании в рамках стратегии диверсификации.

Как отмечалось выше, фактически в компании существуют параллельные подсистемы управления в сфере планирования деятельности и маркетинга, при этом, система управления ВЭД в какой то степени функционирует отдельно, что связано с ориентацией компании на сферу ВЭД. Однако, диверсификация требует обеспечения рациональной интеграции подсистемы ВЭД в общую систему управления. Кроме этого, в подсистеме управления ВЭД можно

выделить отдельные центры управления, касающиеся планирования ВЭД и управления ее реализацией.

На рис. 3.3. приведена новая, усовершенствованная организационно-управленческая структура ООО «Эридон-Тех», позволяющая более эффективно реализовать стратегию диверсификации, а также активизировать сотрудничество на международном уровне через разработку международных проектов. Прежде всего, следует отметить, что в новой структуре сделан существенный акцент на подсистему управления ВЭД компании, в которой предусмотрены инструменты развития экспортного потенциала, а не только ориентация на импортные операции. Так, в департаменте ВЭД предусмотрен отдел планирования ВЭД, а также отдел международного маркетинга.

В департаменте кадрового обеспечения предусмотрен отдел кадров и отдел по развитию персонала. Задача последнего – подготовка кадрового ресурса компании для развития инновационных направлений деятельности – консалтинговых услуг в сфере агропроизводства и услуг в сфере точного земледелия. Следует отметить, что развивать указанные направления фактически невозможно без тесного сотрудничества с международными партнерами. Более того, необходимо решать задачу популяризации услуг точного земледелия, поскольку в сфере отечественного агропроизводства доминируют классические подходы.

Ускорение динамики развития «Эридон-Тех» будет требовать дальнейших изменений в оргструктуре. Поэтому предложенные решения по ее усовершенствованию не являются окончательными. Это предложения позволяющие при минимальном приросте издержек сформировать условия более эффективного управления развитием компании, подготовить компанию к активной деятельности на внешнем рынке и в сфере международного сотрудничества. В перспективе целесообразно реализовать более диверсифицированную политику и в сфере экспорта продукции, но это будет требовать дополнительных вложений в реализации маркетинговой политики, построение эффективной логистической системы.

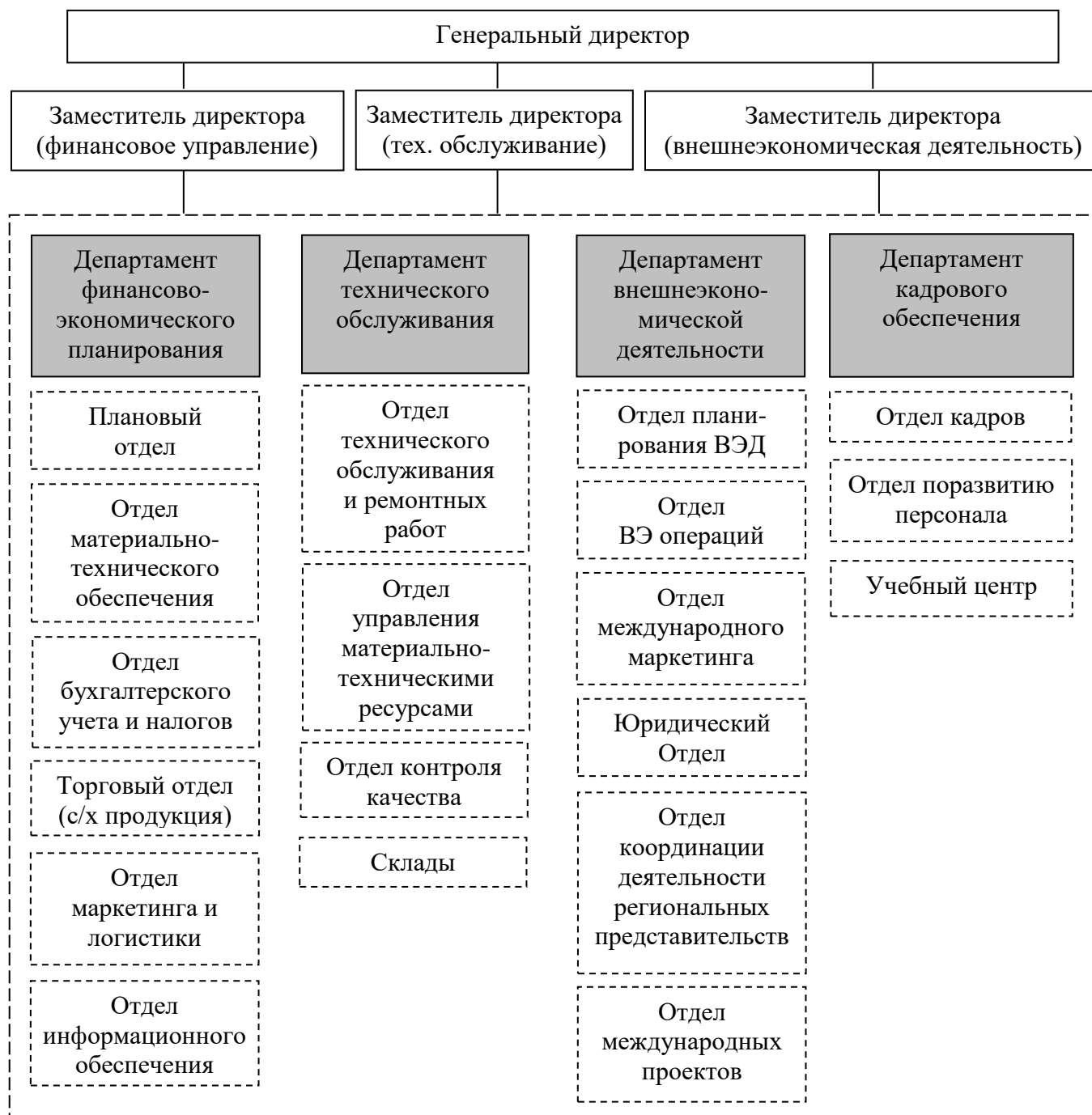


Рис. 3.3. Усовершенствованная организационно-управленческая структура

ООО «Эридон-Тех»

Источник: [разработано автором]

Особое внимание в компании «Эридон-Тех» следует уделить системе маркетингового управления. Данное направление деятельности является одной из самых важных в сфере экспорта. Сегодня мало «уметь производить», нужно еще и «уметь продавать». Причем на международном рынке к маркетингу

предъявляются более жесткие требования, чем на внутреннем рынке. Общие принципы маркетинга не имеют специфики на международной арене, однако разница во внешней среде часто приводит к тому, что руководители фирм либо недооценивают важные переменные, либо неверно трактуют поступающую информацию. Поэтому, если на исследуемом предприятии данное направление получило достаточно низкую оценку, то следует проанализировать маркетинг в сфере экспорта для построения маркетинговой стратегии.

Таким образом, на современном этапе экономического развития внедрения стратегического маркетингового управления как средства управления предприятием предполагает: выбор перспективных направлений развития предприятия; переориентацию деловой направленности предприятия по пассивного реагирования по рыночным факторами на активные действия, связанные со снижением их негативного воздействия или предотвращения его; координацию основных сфер деятельности предприятия с целью удовлетворения потребностей покупателей и максимизации прибыли [13, 45]. Маркетинговое управление на предприятии можно осуществлять только тогда, когда его организационная деятельность базируется на принципах маркетинга, когда вся деятельность ориентирована на конечного потребителя продукции, в то время, когда отделы менеджмента производства, финансов, персонала, исследования и разработки объединят усилия для удовлетворения его потребностей [2, 18].

Международный маркетинг – комплекс мероприятий за пределами страны в области исследования торгово-сбытовой деятельности предприятия и изучения всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю. Основной задачей международного маркетинга является изучение покупательского спроса и удовлетворение его в соответствии с коммерческими интересами фирмы. Основной целью международного маркетинга является достижение положительного имиджа фирмы на внешнем рынке и благоприятных результатов.

Ориентация на стратегию диверсификации «Эридон-Тех» – наиболее верная политика с точки зрения условий внешней среды. При этом, она требует учета очень многих аспектов, – определения приоритетности направлений деятельности и выделяемых финансовых ресурсов, оценки целесообразности изменения направлений, и что очень важно – понимания системы потенциальных и реальных рисков. Диверсификация является оправданной стратегией, когда предприятие стремится к увеличению прибыли и уменьшения рисков. Но получение прибыли в диверсифицированных предприятиях зависит от умения оценивать и прогнозировать риски. Риски при диверсификации деятельности предприятий возникают из-за хозяйственно-финансовой деятельности, при неопределенности и представляют угрозу возникновения последствий действия диверсификации в конечном выражении – недополучение прибыли, потерю рынков сбыта и сырья, потерю финансовых ресурсов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Диверсификация всегда связана с распылением ресурсов организации, что влечет за собой проявление тех или иных рисков. Поэтому важной задачей управления предприятием ориентированным на стратегию диверсификации является эффективное балансирование ресурсов развития в целом по предприятию.

Для диверсифицированного предприятия создание системы управления рисками является важной предпосылкой эффективной реализации стратегии диверсификации. Управление рисками является неотъемлемой частью эффективного управления организацией. Управление рисками – это сочетание культуры в организации (убеждений, ценностей, поведения), процессов и структур, направленных на реализацию потенциальных выгод, без допущения при этом столкновений или потерь. Управление риском – это процесс принятия управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние внешних и внутренних факторов на предприятие, а также снижают убытки, вызванные случайными событиями. Причем, минимизация возможного неблагоприятного воздействия является приоритетной задачей, решение которой не позволяет возникнуть ситуации, когда предприятие сталкивается с

финансовыми убытками и другими потерями. Управление рисками нужно рассматривать в более широком смысле чем как один из методов финансового менеджмента.

Управление риском базируется на результатах оценки риска, технико-технологическому и экономическому анализе потенциала и среды функционирования действующего предприятия, а также на прогнозировании нормативной базы хозяйствования, экономико-математических методах, маркетинговых и других исследованиях. Кроме того, управление рисками включает в себя разработку стратегии и тактики. Наличие системы управления рисками на предприятии позволит идентифицировать имеющиеся риски, определить уровень опасности и применяя определенные методы и технику управления рисками уменьшить их негативное влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Таким образом, ООО «Эридон-Тех» следует активизировать усилия в направлении реализации стратегии диверсификации. Предложенные направления дальнейшего развития предприятия могут существенно усилить его положение на рынке и ограничить возможное влияние системы тех или иных рисков. Уровень диверсификации должен определяться с точки зрения организационно-экономических возможностей предприятия, тенденций во внешней среде, и что самое главное – с точки зрения создания реальных возможностей ограничения потенциальных угроз для предприятия за счет диверсификации в случае быстрых и существенных изменений во внешней среде. Другими словами, «Эридон-Тех» должно как минимум диверсифицироваться до уровня, который позволяет реализовать главное преимущество диверсификации – ограничения влияния тех или иных угроз внешней среды и связанных с ними рисков.

3.2. Обоснование возможностей развития предприятия на основе реализации международных проектов

В предыдущем параграфе, на основании исследования потенциала «Эридон-Тех», проведения его стратегического анализа, выделены приоритетные направления развития предприятия в рамках стратегии диверсифицированного роста. Планирование процессов развития требует разработки плана реализации системы мероприятий в текущем временном интервале, в среднесрочной и долговременной перспективе. Кроме этого, следует четко определить последовательность реализации тех или иных направлений деятельности.

Такой подход связан с тем, что реализация тех или иных направлений связана с дополнительными издержками, инвестиционными вложениями, которые надо аккумулировать. Одновременно обеспечить активизацию политики по всем направлениям деятельности, невозможно, поскольку существует дефицит финансовых ресурсов, а также необходимо провести изменения в системе управления. Стратегия диверсификации также требует поэтапного подхода.

Беря во внимание уровень доходности «Эридон-Тех», а также особенности среды его деятельности, предприятию целесообразно все таки ориентироваться на собственные финансовые ресурсы. Привлечения финансовых ресурсов на кредитной основе не просто нецелесообразно, а связано с дополнительными финансовыми рисками. Так, в данное время процентная ставка по кредитам для юридических лиц около 30-36% годовых и больше. При существующем уровне потенциальной нестабильности на валютном рынке, получение кредитных ресурсов под такие проценты может существенно ограничить финансовые возможности предприятия и замедлить реализацию тех или иных направлений деятельности. Поэтому следует изучать возможности привлечения средств именно на основании сотрудничества с

иностранными партнерами посредством реализации тех или иных международных проектов.

В табл. 3.1. представлены основные направления развития ООО «Эридон-Тех» с точки зрения временных интервалов и их приоритетности. Так, например, развитие системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг является одним из важных приоритетов компании, при этом, усилия в направлении открытия новых центров следует активизировать в среднесрочной перспективе, – год необходим на подготовительные работы, которые не связаны с началом реализации мер непосредственно по открытию центров.

Таблица. 3.1.

Направления развития деятельности компании «Эридон-Тех»

№	Направления развития	Временные интервалы (годы)					
		1	2	3	4	5	6-10
1	Развития системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг (многофункциональные центры в регионах)						
2	Развития направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг						
3	Развитие направления «Консалтинговые услуги» в сфере организации агропроизводства						
4	Развития направления «Торговля сельскохозяйственной продукцией»						
5	Развития направления «Экспорт сельскохозяйственной продукции»						
<i>Примечание:</i>							
	- подготовительный этап		- этап начала реализации				

Источник: [разработано автором]

В 2018 году уже был открыт сервисный центр в городе Ровно, поэтому дальнейшее развитие сервисных центров связано как с поиском финансовых ресурсов, так и с обоснованием проектных работ в целом. Развитие направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг следует

активизировать в текущем периоде (данное направление развивается уже несколько лет), беря во внимание важность этого направления, предприятие должно на постоянной основе его развивать, поскольку это стратегически важное направление.

Развитие направления «Консалтинговые услуги» в сфере организации агропроизводства также требует реализации подготовительного этапа, – стратегического анализа рыночного сегмента, определения структуры услуг, формы их предоставления с учетом возможностей предприятия, необходимых изменений в оргструктуре и пр. Тоже самое касается и направления «Экспорт сельскохозяйственной продукции». При этом, для активизации его развития необходимо реализовать подготовительный этап, что требует как минимум одного года.

Развитие направления «Торговля сельскохозяйственной продукцией» – следует активизировать в текущем периоде, обеспечивая увеличение объемов реализации продукции. Это направление существует на предприятии уже давно, поэтому выстроена определенная система управления, которую можно постепенно усовершенствовать.

Что же касается финансовых ресурсов, то результате проведения ряда расчетов касающихся реализации рассматриваемых проектов, предприятию понадобится около 35 млн. грн. Данная сумма очень приблизительная, но ее можно рассматривать как минимально необходимую для ускорения процессов диверсификации и дальнейшего развития предприятия. По мнению специалистов компании, критически необходимый уровень диверсификации предприятия – минимальный уровень удельного веса доходов не связанных с реализацией импортированной сельхозпродукции должен составлять не менее 30%. Главным источником формирования доходов предприятия в этом отношении должны стать доходы от реализации сельхозпродукции и ее экспорта. Развития экспортного потенциала предприятия очень сложная задача с управленческой точки зрения, поскольку требует формирования соответствующей системы управления и стратегии ВЭД в целом.

Усовершенствование модели экспортной политики компании следует начать с формирования рабочей группы менеджеров разных функциональных сфер. Такое формирование следует создать исключительно для реализации задач по обеспечению развития экспортной деятельности компании. Все это требует проведения стратегического анализа компании, изучения тенденций на внешних рынках, системы потенциальных рисков и возможностей их оптимизации. Главной проблемой для компании в сфере развития ВЭД является именно нестабильность на финансовых рынках, что не только влияет на курс валют, но и динамику спроса. Наиболее важный этап в разработке мероприятий по развитию экспортной деятельности компании «Эридон-Тех», – разработка концепции развития экспортной деятельности компании. На данном этапе следует определиться с приоритетами маркетинговой политики, особое внимание сосредоточив на продуктовой и ценовой политики. Приоритетными рынками следует избрать рынок Туркменистана, Казахстана, Российской федерации. В указанных странах уже существуют представительства компании, однако их надо расширять с учетом региональных особенностей рынка.

В таблице 3.2. представлены результаты расчета объемов финансовых ресурсов ООО «Эридон-Тех» необходимых для обеспечения развития рассмотренных направлений деятельности в рамках стратегии диверсифицированного роста. Также определены необходимые виды задач, которые следует решить. При этом рассматривается среднесрочный период времени – 3 года, на протяжении которых должны быть получены конкретные результаты. Такой период выбран для анализа в связи с тем, что он позволяет реализовать конкретные меры и получить соответствующие результаты. В краткосрочном периоде, это фактически невозможно. В долгосрочном периоде можно ожидать существенных изменений внешней среды. На основании проведенных расчетов видно, что компании необходимо инвестировать около 17 млн. грн. объем указанных средств позволяет компании инвестировать за счет собственных средств, не прибегая к привлечению кредитных ресурсов.

Таблица 3.2.

**Расчет структуры затрат по реализации политики развития
ООО «Эридон-Тех», среднесрочная перспектива (3 года)**

№	Направления	Период выполнения	Особенности реализации, ооъем издержек	Центры ответственности
1.	Развития системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг (многофункциональные центры в регионах)	2019-2020 гг.	Открытое 2-х сервисных центров, г. Винница, г. Одесса, 10 млн. грн.	Департамент финансово-экономического планирования, рабочая группа менеджеров компании
2.	Развития направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг	2018-2020 гг.	Освоение новых технологий, подготовка специалистов, 6 млн. грн.	Департамент ВЭД (отдел планирования ВЭД, отдел международных проектов), рабочая группа менеджеров компании
3.	Развитие направления «Консалтинговые услуги» в сфере организации агропроизводства	2020 гг.	Подготовка специалистов, открытие центров услуг в структуре представительств предприятия в регионах (3 центра) – г. Киев, Винница, Ровно, 2,5 млн. грн.	Отдел координации деятельности региональных представительств, рабочая группа менеджеров компании
4.	Развития направления «Торговля сельскохозяйственной продукцией»	2018-2020 гг.	Увеличения парка транспортных средств, привлечение специалистов, подписание соглашений о сотрудничестве агро-производителями, 2,5 млн. грн.	Департамент финансово-экономического планирования (плановый отдел, отдел маркетинга и логистики), рабочая группа менеджеров
5.	Развития направления «Экспорт сельскохозяйственной продукции»	2019-2020 гг.	привлечение специалистов, страхование рисков, политика коммуникации и рекламы, (увеличение объемов экспорт на 20% за два года) 2 млн. грн.	Департамент ВЭД (отдел планирования ВЭД, отдел международного маркетинга), рабочая группа менеджеров компании
Общая сумма затрат – 23 млн. грн.				

Источник: [разработано автором]

Рассматривая определенные направления развития ООО «Эридон-Тех» следует выделить те из них, которые можно реализовать на основании разработки международных проектов. Международные проекты открывают существенные возможности ускорения динамики развития предприятия в рамках тех или иных направлений. При этом, сложность такого подхода состоит в том, что необходимо привлечь, заинтересовать иностранных партнеров к их реализации. Проведенный анализ экономического потенциала предприятия, тенденций его развития, особенностей ВЭД позволяет выделить такие направления развития ООО «Эридон-Тех» в рамках международных проектов:

- развитие системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг (многофункциональные центры в регионах);
- развитие направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг.

Выбор указанных направлений объясняется прежде всего тем, что они связаны с главной деятельностью компании – реализацией импортированной сельхозтехники от ведущих мировых производителей. Фактически речь идет о развитии системы сопутствующих направлений деятельности, – ремонт и диагностика техники, реализация запчастей, реализация технологий точного земледелия и пр. Таким образом, указанные обстоятельства создают интерес для иностранных партнеров ООО «Эридон-Тех».

Таким образом, рассмотрим возможности реализации системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг (многофункциональные центры в регионах) на основании международного сотрудничества, – обоснования и реализации международного проекта. Главным интересом участия в международном проекте ООО «Эридон-Тех» – новые возможности более динамичного и эффективного развития, усиления рыночных позиций, формирование стратегически важных предпосылок обеспечения конкурентоспособности. Главным интересом иностранных партнеров – является более эффективное продвижение продукции на рынке

Украины, расширения присутствия на рынке, усиление конкурентных позиций. Ведь увеличение объемов реализации техники формирует поток будущих доходов от ее ремонта и диагностики.

На рис. 3.4. представлено краткое описание рассматриваемого проекта. Прежде всего целесообразно привлечь к данному проекту такие компании как, основных поставщиков сельхозтехники для ООО «Эридон-Тех», а именно компанию:

- CLAAS (Германия) – зерноуборочные и кормоуборочные комбайны, тракторы, пресс-подборщики, техника для кормозаготовки и телескопические погрузчики.
- Lemken (Германия) – почвообрабатывающая техника, зерновые сеялки и комбинированные агрегаты.
- Kuhn (Франция) – почвообрабатывающая техника, сеялки для посева зерновых и пропашных культур, кормосмесители, техника для кормозаготовки.



Рис. 3.4. Международный проект развития системы сервисных центров
ООО «Эридон-Тех»

Источник: [разработано автором]

На рис. 3.5. представлено краткое описание развития направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг на основании международного проекта. К данному проекту целесообразно привлечь американскую компанию AgLeader, которая является лидером в области производства оборудования для точного земледелия.

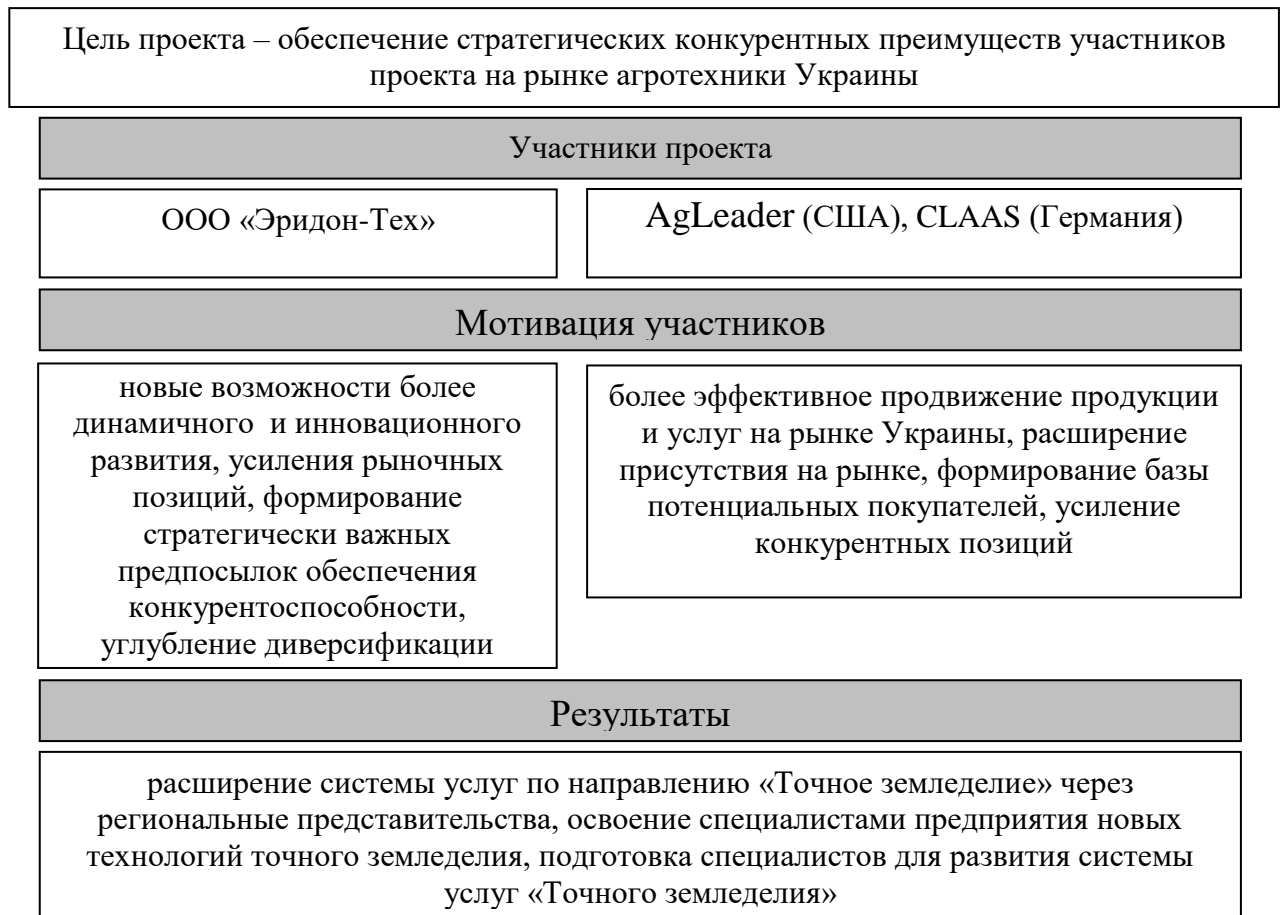


Рис. 3.5. Международный проект развития системы сервисных центров
ООО «Эридон-Тех»

Источник: [разработано автором]

Главным интересом участия в международном проекте по развитию направления «Точное земледелие» в ООО «Эридон-Тех» являются новые возможности более динамичного, эффективного и инновационного развития, усиления рыночных позиций, формирование стратегически важных предпосылок обеспечения конкурентоспособности. Главным интересом иностранных партнеров является более эффективное продвижение продукции и услуг на рынке Украины, расширения присутствия на рынке, усиление

конкурентных позиций. Ведь рынок услуг в сфере точного земледелия имеет огромный потенциал, при этом эта сфера также связана с основной деятельностью предприятия.

ООО «Эридон-Тех» работает с одним из лидеров в области производства оборудования для точного земледелия американской компанией AgLeader.

«Точное земледелие» является важным элементом ресурсосберегающих технологий в сельском хозяйстве является. Точное земледелие – это управление продуктивностью посевов с учётом внутривидовой вариативности среды обитания растений. Условно говоря, это оптимальное управление для каждого квадратного метра поля. Целью такого управления является получение максимальной прибыли при условии оптимизации сельскохозяйственного производства, экономии хозяйственных и природных ресурсов. При этом открываются реальные возможности производства качественной продукции и сохранения окружающей среды.

Такой подход, как показывает международный опыт, обеспечивает гораздо больший экономический эффект и, самое главное, позволяет повысить воспроизводство почвенного плодородия и уровень экологической чистоты сельскохозяйственной продукции. В настоящее время рост цен на семена, минеральные удобрения, средства защиты растений, технику и другие средства производства в сельском хозяйстве приводит к необходимости повышать эффективность их использования.

Точное земледелие – это комплексная высокотехнологичная система сельскохозяйственного менеджмента, включающая в себя технологии глобального позиционирования (GPS), географические информационные системы (GIS), технологии оценки урожайности (Yield Monitor Technologies), технологию переменного нормирования (Variable Rate Technology) и технологии дистанционного зондирования земли (ДЗЗ).

Суть точного земледелия в том, что обработка полей производится в зависимости от реальных потребностей выращиваемых в данном месте культур.

Эти потребности определяются с помощью современных информационных технологий, включая космическую съемку. При этом средства обработки дифференцируются в пределах различных участков поля, давая максимальный эффект при минимальном ущербе окружающей среде и снижении общего расхода применяемых веществ. Наиболее важным вопросом, решенным в последнее время в европейских странах, было нахождение оптимального уровня использования удобрений и химикатов в растениеводстве, а также определение доз их внесения, исключающих негативное воздействие на почву, растения и окружающую среду.

Следует отметить, что точное земледелие – это инновационный, экологически эффективный подход в агропроизводстве. Постоянное развитие новых технологий точного земледелия требует их своевременного освоения, и что самое важное донесение преимуществ до агропроизводителей. Основные результаты, достигаемые посредством применения технологий точного земледелия:

- оптимизация использования расходных материалов (минимизация затрат);
- повышение урожайности и качества сельхозпродукции;
- минимизация негативного влияния сельскохозяйственного производства на окружающую природную среду;
- повышение качества земель;
- информационная поддержка сельскохозяйственного менеджмента.

Суть качественно новой системы земледелия, состоит в том, что для получения с данного поля (массива) максимального количества качественной и наиболее дешевой продукции для всех растений этого массива создаются одинаковые условия роста и развития без нарушения норм экологической безопасности. Точное земледелие внедряется путем постепенного освоения качественно новых агротехнологий на основе принципиально новых, высокоэффективных и экологически безопасных технических и агрохимических средств.

Таким образом, возможности развития ООО «Эридон-Тех» следует реализовать как посредством активизации усилий за счет собственного ресурсного потенциала, так и за счет международного сотрудничества и обоснования международных проектов. Предложенные варианты формирования международных проектов требуют обоснования особенностей реализации проектов, объема необходимых ресурсов, источников их привлечения, календарных планов реализации, центров ответственности.

3.3. Оценка экономической эффективности проектного подхода к обеспечению развития предприятия

Как было указано в предыдущих параграфах, два направления развития деятельности ООО «Эридон-Тех», которые предлагается развивать на основании международных проектов, фактически можно реализовать с разницей во времени в один год. Начало реализации проекта по направлению «Точное земледелие» предусмотрено в 2018 году, а проект по развитию системы сервисных центров в 2019 г. Следует отметить, что предложенные направления на рис. 3.2. не предусматривали их реализацию через международные проекты, при этом временные интервалы остаются те же, хотя международное сотрудничество позволяет в большинстве случаев ускорить их реализации.

В табл. 3.3. представлен календарный план реализации проекта развития сервисных центров ООО «Эридон-Тех». Начало реализации проекта - январь 2019 года, длительность проекта два года. Проект предусматривает открытие за два года двух сервисных центров, в г. Виннице и г. Одессе. Также проект предусматривает подготовку специалистов на протяжении всего времени его реализации. Длительность работ по открытию центров в двух городах одинаковая, - 13 месяцев, при этом начало работ предусмотрено с разницей в 2 месяца.

Рассматриваемый проект конечно же может продолжаться и после 2020 года. Изучение опыта сотрудничества участников проекта позволит сделать необходимые выводы и при наличии необходимых предпосылок продолжить реализацию проекта. Следует отметить, что в менеджеров ООО «Эридон-Тех» существует опыт открытия подобных центров, что упрощает реализацию проекта.

В табл. 3.4. представлен календарный план реализации проекта развития направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг. Начало реализации проекта - январь 2018 года, длительность проекта три года. Проект предусматривает расширение системы услуг по направлению «Точное земледелие» через региональные представительства предприятия, освоение специалистами предприятия новых технологий точного земледелия, подготовка специалистов для развития системы услуг «Точного земледелия». За три года проект предусматривает внедрение системы услуг во все региональные представительства предприятия (Житомире, Кировограде, Лубнах, Николаеве, Одессе, Первомайске, Полтаве, Ровно, Сумах, Умани, Харькове, Хмельницком, Черкассах.). Кроме этого, создание в региональных представительствах условий для постоянного освоения новых технологий точного земледелия.

Таблица 3.4.

Календарный план реализации проекта развития направления «Точное земледелие» в ООО «Эридон-Тех»

№	Система мероприятий	Время	Последовательное количество месяцев																																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Проект 2. Развитие направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг																																						
1.	Формирование двусторонней рабочей группы по разработке и реализации проекта	3 м																																				
2.	Обоснование концепции проекта и ресурсного обеспечения	4 м																																				
3.	Внесения изменений в систему управления, оргструктуру, перераспределение кадровых ресурсов	3 м																																				
4.	Подготовка специалистов																																					
5.	Реализация работ по внедрению системы услуг в региональные представительства предприятия	6/20м																																				
6.	Предварительная оценка эффективности работы системы предоставления услуг региональными представительствами	2 м																																				
7.	Решение проблемных задач	2 м																																				
8.	Контроль за реализацией проекта (мониторинг проекта)	33 м																																				
Общее время - 3 года																																						

Важным этапом обоснование рассматриваемых проектов является определение структуры и объема необходимых финансовых средств, а также источников финансирования. Согласно рассматриваемым двум проектам, прямые издержки несет компания ООО «Эридон-Тех», по первому проекту удельный вес указанных издержек 88%, по второму проекту 72%.

Наиболее существенная составляющая в структуре затрат по проекту развития сервисных центров, – затраты непосредственно на строительство центров. По проекту «Точное земледелие» основа затрат связана с внедрением услуг в систему региональных представительств. В табл. более подробно описаны издержки по двум проектам. Как видим, общая сумма издержек по проекту 1 – 14,65 млн. грн., по проекту 2 – 6,95 млн. грн.

Таблица 3.5.

Расчет структуры затрат по реализации проекта развития сервисных центров ООО «Эридон-Тех»

№	Мероприятия	Источники финансирования «Эридон-Тех»/ ин. партнеры, %	Объем издержек
1.	Формирование двусторонней рабочей группы по разработке и реализации проекта	50/50	0,4
2.	Обоснование концепции проекта и ресурсного обеспечения	50/50	0,6
3.	Внесения изменений в систему управления, оргструктуру, перераспределение кадровых ресурсов	100/0	0,5
4.	Подготовка специалистов	20/80	1,25
5.	Реализация работ по открытию центра в г. Виннице	100/0	5,0
6.	Реализация работ по открытию центра в г. Одессе	100/0	5,5
7.	Предварительная оценка эффективности работы центра в Виннице	100/0	0,2
8.	Предварительная оценка эффективности работы центра в Одессе	100/0	0,2
9.	Решение проблемных задач	100/0	0,5
10.	Контроль за реализацией проекта (мониторинг проекта)	50/50	0,5

Источник: [разработано автором]

В соответствии с проведенными расчетами компании потребуется около 1,0 млн. грн. на формирование новой системы управления. При этом, минимальный срок, на реализацию описанных мероприятий – около 6 месяцев по первому проекту и 3 месяцев по второму (табл. 3.6).

Таблица 3.6.

Расчет структуры затрат по реализации проекта «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг ООО «Эридон-Тех»

№	Мероприятия	Источники финансирования «Эридон-Тех»/ ин. партнеры, %	Объем издержек
1.	Формирование двусторонней рабочей группы по разработке и реализации проекта	50/50	0,4
2.	Обоснование концепции проекта и ресурсного обеспечения	50/50	0,6
3.	Внесения изменений в систему управления, оргструктуру, перераспределение кадровых ресурсов	100/0	0,5
4.	Подготовка специалистов	20/80	1,5
5.	Реализация работ по внедрению системы услуг в региональные представительства предприятия	100/0	3,0
6.	Предварительная оценка эффективности работы системы предоставления услуг региональными представительствами	100/0	0,25
7.	Решение проблемных задач	100/0	0,2
8.	Контроль за реализацией проекта (мониторинг проекта)	50/50	0,5

Источник: [разработано автором]

По мнению специалистов компании, даже при наиболее пессимистическом сценарии развития конъюнктуры рынков относящихся к рассматриваемым проектам следует ожидать положительной динамики финансовых потоков. Так проект по развитию системы сервисных центров начнет приносить реальные доходы с 2021 года. Проект по развитию точного земледелия может приносить доходы уже с 2019 года. Расчет динамики доходов по двум проектам представлен в табл. 3.7. При проведении расчетов, с целью увеличения их точности за базовый уровень дохода принято доход предприятия в размере 202,34 млн. грн., то есть доход уровня 2016 года. Конечно же, что этот доход значительно больше, и на протяжении 2018 года он

тоже должен увечиться, но не следует также не учитывать возможность ухудшения внешней среды и уменьшения уровня доходов.

Таблица 3.7.

**Результаты расчета динамики положительных финансовых потоков
международных проектов ООО «Эридон-Тех»**

Проекты ООО «Эридон-Тех»									
Проект «Развития сервисных центров»									
№	Показатели	Период времени, годы							
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Период реализации проекта, год.	-	Период инвестирования			0	0	0	0
2.	Объемы инвестиций, млн. грн.	-	6,325	8,325	0	0	0	0	0
3.	Доходы от реализации проекта, млн. грн.	-	0	0	3,04	4,12	8,55	10,5	12,5
4.	Общий прирост доходов по проекту, млн. грн.	38,71 млн. грн.							
5.	Общий поток дохода компании, млн. грн.	-	0	0	205,37	209,47	218,05	228,55	241,05
Дисконтная ставка R = 28%, NPV = 65315 грн.									
Проект развития «Точного земледелия» и системы консалтинговых услуг									
	Период реализации проекта, год.	Период инвестирования			0	0	0	0	0
	Объемы инвестиций, млн. грн.	1,0	2,98	2,98	0	0	0	0	0
	Доходы от реализации проекта, млн. грн.	0	1,4	1,9	3,4	3,5	0	0	0
	Общий прирост доходов по проекту, млн. грн.	10,2 млн. грн.							
	Общий поток дохода компании, млн. грн.	-	203,74	205,64	209,04	212,54	0	0	0
Дисконтная ставка R = 28%, NPV = 26740 грн.									

Источник: [разработано автором]

Существует также целесообразность рассмотреть разные варианты динамики доходов от реализации проектов. При это, рассматриваемый вариант следует считать наиболее пессимистическим. Так, по первому проекту во внимание не берется возможный прирост доходов за 2020 год, по второму не учитывается 2018 год. При этом прирост доходов, например по второму проекту колеблется 26% до 44%, при этом множество факторов указывает на то, что данные показатели могут быть существенно выше.

На рис. 3.6. приведена прогнозируемая доходов ООО «Эридон-Тех» от реализации рассматриваемых проектов. Как видно с графика, прирост положительных финансовых доходов составляет около 15 млн. грн. При этом затраты на реализацию проектов составляют около 21,6 млн. грн. Таким образом, следует ожидать полной окупаемости проектов в последующие 1,5-2 года.

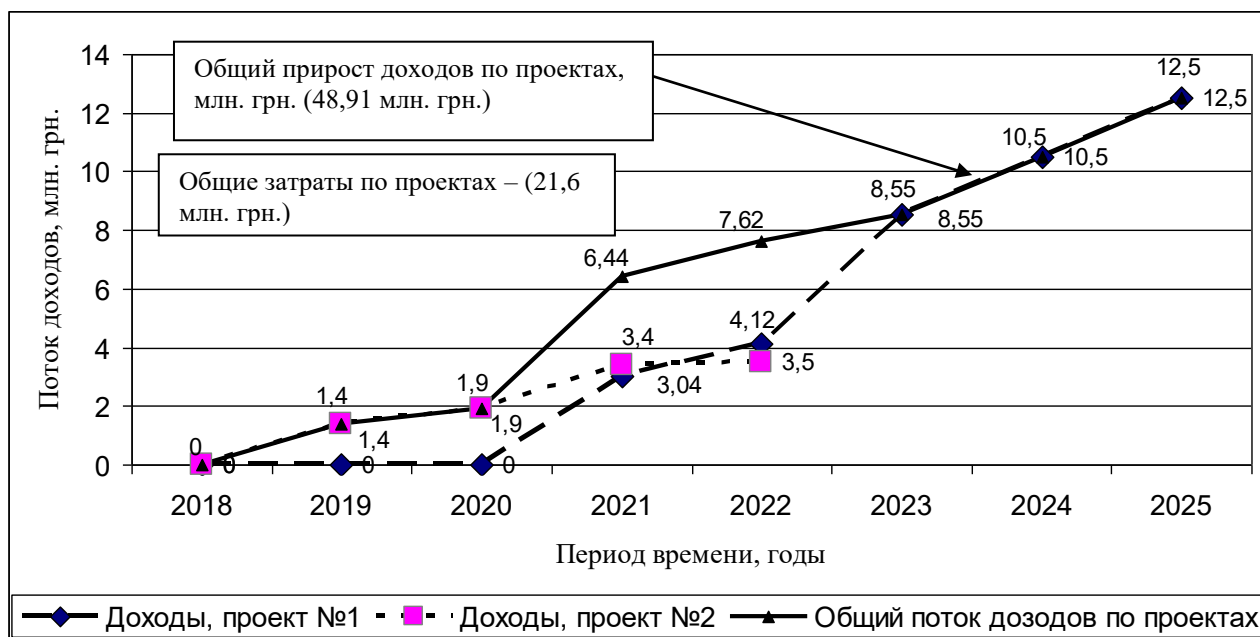


Рис. 3.6. Динамика доходов по проектам ООО «Эридон-Тех», 2018-2025 гг., млн. грн.

Исходя со специфики рассматриваемых проектов, следует отметить, что уровень дохода в результате их реализации имеет в некоторой степени второстепенное значение, по сколько главная задача проектов обеспечить долгосрочную прибыльность предприятия и создать предпосылки повышения его устойчивости к влиянию внешних факторов посредством углубления диверсификации. Увеличение доходов за счет указанных направлений до определенного уровня является важной задачей предприятия, ведь после достижения необходимого уровня диверсификации (то есть доходов по второстепенным направлениям деятельности) можно рассматривать совсем другие подходы к обеспечению развития предприятия.

Таким образом, для ООО «Эридон-Тех» активизация международного сотрудничества является важным направлением конкурентоспособного

развития. Целесообразность такой политики объясняется необходимостью углубления диверсификации деятельности предприятия, а также наличием опыта работы в рассматриваемых сферах.

Выводы к разделу 3

Проведенные исследования модели развития компании «Эридон-Тех», системы управления в компании, а также определение ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, позволяет предложить ряд направлений усовершенствования политики обеспечения ее эффективного и конкурентоспособного развития в условиях нестабильности внешней среды. Проведенный анализ свидетельствует о том, что компания «Эридон-Тех» имеет огромные резервы развития как на внутреннем рынке, так и на внешнем. Существуют также и огромные риски в деятельности компании, поскольку она ориентирована на ВЭД. Реализация резервов требует внести изменения в стратегию развития, усовершенствовать структуру управления и активизировать усилия компании в направлении дальнейшей диверсификации, что является главной предпосылкой оптимизации проявления возможных рисков.

На основании диагностики потенциала ООО «Эридон-Тех», среды его функционирования можно выделить систему направлений его дальнейшего развития, а именно: развитие системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг (многофункциональные центры в регионах), развитие направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг, развитие направления «Консалтинговые услуги» в сфере организации агропроизводства, развитие направления «Торговля сельскохозяйственной продукцией», развития направления «Экспорт сельскохозяйственной продукции».

В рамках международных проектов ООО «Эридон-Тех» целесообразно развивать следующие направления: развитие системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг (многофункциональные центры в

регионах); развитие направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг.

Следует отметить, что уровень дохода в результате их реализации имеет в некоторой степени второстепенное значение, по сколько главная задача проектов обеспечить долгосрочную прибыльность предприятия и создать предпосылки повышения его устойчивости к влиянию внешних факторов посредством углубления диверсификации. Увеличение доходов за счет указанных направлений до определенного уровня является важной задачей предприятия, ведь после достижения необходимого уровня диверсификации (то есть доходов по второстепенным направлениям деятельности) можно рассматривать совсем другие подходы к обеспечению развития предприятия.

ВЫВОДЫ

На основании проведенных исследований теоретических и практических исследований проблем развития предприятий на основе реализации международных проектов можно сделать ряд выводов.

Обобщая научные подходы относительно вопроса развития предприятия, следует отметить, что развитие предприятия представляет собой совокупность изменений его качественного состояния (как системы), которые происходят в результате взаимодействия функциональных элементов внешнего и внутреннего происхождения на разных уровнях реализации его потенциала.

Одним из важных направлений развития современного предприятия является активизация международного сотрудничества. Будущее предприятия является не определенным если оно не ориентируется на реализацию потенциала развития в сфере международного сотрудничества, активизации внешнеэкономической деятельности с помощью тех или иных инструментов, в том числе и инструментом проектного менеджмента. Эффективность подобной политики требует наличия эффективной системы управления предприятием, и соответственно подсистемы международного менеджмента.

Международный проект является одним из самых сложных и затратных видов проектной деятельности. К международным проектам относятся все проекты, в которых принимают участие организации из разных стран. Основные сложности управления международными проектами связаны, прежде всего, с различиями в экономических, политических, социально-культурных и технологических аспектах стран – участниц международных проектов. Главные отличия международного проекта от локального заключаются в наличии различных факторов, определяющих специфику международного управления проектами.

Результаты исследований свидетельствуют о том, что ООО «Эридон Тех» – стратегически ориентированная компания. В компании разработана стратегия развития, которая успешно реализуется несмотря на проблемы внешней среды.

Базовая стратегия компании – стратегия роста (стратегия диверсифицированного роста). Указанная стратегия позволяет оптимизировать влияние рисков связанных с колебаниями на валютном рынке, а также развивать те или иные формы сотрудничества с иностранными производителями сельхозтехники. Следует отметить положительную динамику развития компании. Компания является прибыльной, однако имеют место колебания основных результатов деятельности, что связано с нестабильностью валютного рынка и существенными ухудшениями в макроэкономической сфере страны за последние пять лет в целом.

Несмотря на диверсифицированность ООО «Эридон-Тех», декларирование стратегии диверсифицированного роста, модель развития в большей степени ориентирована на ограниченную систему приоритетов. Компании сосредоточила основные усилия на формирование предпосылок реализации импортированной сельхоз техники на национальном рынке. С данной точки зрения, как система управления, так и политика развития довольно эффективны. С точки зрения реализации приоритетов диверсификации, которая является предпосылкой ограничения возможных угроз внешней среды, модель развития компании требует усовершенствования.

Проведенные исследования позволяют выделить систему принципов ООО «Эридон Тех», которые являются основой ее управленческой политики: динамическое развитие компании на основе стратегического сотрудничества с ведущими производителями сельскохозяйственной техники; диверсификация деятельности и расширение системы предоставляемых услуг; освоение инновационных технологий в сфере обслуживания сельскохозяйственной техники, точного земледелия; эффективная система контроля качества и гарантии качества; гибкая система ценообразования и разработка системы финансирования сбыта посредством сотрудничества с рядом финансовых структур; система развития персонала, повышения квалификации своих работников независимо от сферы их деятельности; эффективная система

маркетинговых коммуникаций, способствующая усилению позиций на рынке с учетом его потенциала в среднесрочной перспективе.

Так как отечественный рынок сельскохозяйственной техники имеет огромный потенциал, можно утверждать о наличии перспектив дальнейшего развития компании, увеличения доли рынка, доходов и прибыльности.

На основании диагностики потенциала ООО «Эридон-Тех», среды его функционирования можно выделить систему направлений его дальнейшего развития, а именно: развитие системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг (многофункциональные центры в регионах), развитие направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг, развитие направления «Консалтинговые услуги» в сфере организации агропроизводства, развитие направления «Торговля сельскохозяйственной продукцией», развития направления «Экспорт сельскохозяйственной продукции».

В рамках международных проектов ООО «Эридон-Тех» целесообразно развивать следующие направления: развитие системы сервисных центров с замкнутым циклом предоставления услуг (многофункциональные центры в регионах); развитие направления «Точное земледелие» и системы консалтинговых услуг. Следует отметить, что уровень дохода в результате их реализации имеет в некоторой степени второстепенное значение, поскольку главная задача проектов обеспечить долгосрочную прибыльность предприятия и создать предпосылки повышения его устойчивости к влиянию внешних факторов посредством углубления диверсификации. Увеличение доходов за счет указанных направлений до определенного уровня является важной задачей предприятия, ведь после достижения необходимого уровня диверсификации (то есть доходов по второстепенным направлениям деятельности) можно рассматривать совсем другие подходы к обеспечению развития предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев, И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И.С. Алексеев. – М.: Дашков и К°, 2010. – 302 с.
2. Аликперов И.М. Актуальные проблемы мировой экономики: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика» / И.М. Аликперов; под общ. ред. Л.Ю. Шемятихиной, И.М. Аликперова. – Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2012. – 209 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. [Текст] / И. Ансофф. – Спб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Архипов, А.Ю. Внешнеэкономическая деятельность российских регионов: учебное пособие / А.Ю. Архипов, О.В. Черковец. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 189 с.
5. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков: ИД «Инжэк», 2003. – 184 с.
6. Бабкина Н.И. Этапы и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия / Научно–технические ведомости Санкт–Петербургского государственного политехнического университета // Экономические науки. – 2013. – №1. – С. 73-81.
7. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
8. Бизнес-портал delo.ua – Режим доступа: <https://delo.ua/business/top-200-agrokompanij-pochemu-agrarii-vybirajut-importnuju-poderz-310256/>
9. Боронина Л.Н. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук; М-во образования и науки рос. Федерации, урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: узд-во урал. ун-та, 2015. – 112 с.
10. В.Ю. Бабаев, А.А. Чернорук. Диверсификация как инструмент управления развитием предприятия // Экономика и управление. – 2010. – №4. – С. 29-34.

11. Васюткина Н.В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия» / Н.В. Васюткина // Проблемы економіки. – 2014. – №2. – С. 236-242.
12. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н.В. Ващенко // Академічний огляд. – 2014. – № 1. – С. 94-102.
13. Верба В. А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник [для студ. высш. уч. зав.] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
15. Внешнеэкономическая деятельность предприятий: Учеб. Для вузов / Л.У. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина и др.; Под ред проф. Л.Е.Стровского. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 1999. – 823 с.
16. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, А.Б. Неткачева и др.; под ред. Л.Е. Стровского. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2013. – 503 с.
17. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник, под ред. Е.Ф. Прокушева. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012 . – 527 с.
18. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / [авт. Л.Е. Стровский и др.]; под ред. Л.Е. Стровского. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 503 с.
19. Горемыкин, В. А. Стратегия развития предприятия: учеб. пособие / В.А. Горемыкин, Н.В. Нестерова. – 2-е изд., испр. – М.: Дашкои Ко, 2004. – 594 с.
20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
21. Дульзон А.А. Управление проектами: учеб. пособие / А.А. Дульзон; Нац. исслед. том. политехн. ун-т. 3-е изд., перераб. и доп. Томск: изд-во том. политехн. ун-та, 2010. – 334 с.

22. Зими́на А.А. Управление развитием предприятия как относительно самостоятельный комплекс стратегического менеджмента // «Ученые заметки ТОГУ». – Том 5. – № 4. – 2014. – С. 950–954.

23. Зими́на А.А. Управление развитием предприятия: учеб. Пособие / А.А. Зими́на. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2014. – 174 с.

24. Краснов Ю.К. Учебное пособие. Юридическое сопровождение международных проектов / Ю.К. Краснов; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (у-нт) МИД России. – М.: МГИМО–Университет, 2017. – 161 с.

25. Кухарская Н.А. Формирование стратегии управления развитием предприятия / Н.А. Кухарская // Сборник статей научно-информационного центра «Знание» по материалам VIII междунар. заочной научно-практической конференции «Развитие науки в XXI веке», г. Харьков: сб. статей (уровень стандарта, академический уровень). – Д.: НИЦ «Знание», 2015. – С. 51–58.

26. Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий: Учеб. пособие / Д.С. Лебедев; Науч. ред. проф. Л.Б. Парфенова. Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2002. – 104 с.

27. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И.Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.

28. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерроге. М.: Экономика, 2003. – 245 с.

29. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.

30. Масловский, В.П. Управление проектами. Версия 1.0 [Электронный ресурс]: конспект лекций / В.П. Масловский. – Электрон. дан. (2 Мб). – Красноярск: ИПК СФУ, 2008. – (Управление проектами: УМКД № 130–2007 / рук. творч. коллектива В. П. Масловский). – 1 электрон. опт. диск (DVD). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц; 512 Мб оперативной памяти; 2 Мб свободного дискового пространства; привод DVD; операционная система Microsoft

Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит); Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

31. Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А.Г. Медведев; С. – Петерб. гос. ун-т. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014. – 496 с.

32. Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 202 с.

33. Международный маркетинг–менеджмент: курс лекций с пакетом учебно–методической поддержки: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Мировая экономика» / под общ. ред. В.И. Черенкова. – 2–е изд., перераб. – Ростов–наДону : Феникс, 2007. – 606 с.

34. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.

35. Международный менеджмент. Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. СПб: Питер, 2000. – 624 с.

36. Международный менеджмент: учебник для бакалавров / Е.П. Темнышова, М.А. Денисенко, А.К. Дубинин и др.; под ред. Е.П. Темнышовой. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 456 с.

37. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 702 с.

38. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.

39. Платформа для агробизнеса «Пропозиция». – Режим доступа: <http://propozitsiya.com/rinok-traktoriv-v-ukrayini-0>

40. Покровская В.В. Внешнеэкономическая деятельность: учебник. – М.: Экономика, 2009. – 671 с.

41. Полковников А.В. Управление проектами / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: Эксмо, 2011. – 528 с.
42. Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю.И. Попов. М.: Инфра-М, 2010. – 208 с.
43. Портал hubs.ua. – Режим доступа: <http://hubs.ua/news/ukrainskij-ry-nok-agrotehniky-vy-rastet-do-20-v-2017-godu-ekspert-101876.html>
44. Прийма Л.Р. *Розвиток підприємства: сутність поняття* / Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.
45. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие для вузов / Е.Ф. Прокушев. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К°, 2010. – 499 с.
46. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнєва. – Х.: ВД «інжек», 2006. – 496 с.
47. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. – 343 с.
48. Самуляк В.Ю. Оцінювання рівня розвитку підприємств / В.Ю. Самуляк, Р.В. Фещур // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – Львів: Вид-во Львівська політехніка, 2008. – № 633. – С. 627–636.
49. Сейфуллаева М.Э. Международный менеджмент: учебное пособие / М.Э. Сейфуллаева. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
50. Сидоренко А.В. Теоретические и методические основы управления развитием экспортного потенциала российских промышленных предприятий // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – 7/79. – С. 80-86.
51. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.

52. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия» / Н.В. Васюткина // Проблемы економіки. – 2014. – № 2. – С. 236–242. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_34

53. Управление проектами: учеб. пособие / В.И. Денисенко [и др.]; под ред. д-ра техн. наук, проф. В.И. Денисенко, д-ра экон. наук, проф. Н.М. Филимоновой; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 108 с.

54. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 5-е изд., перераб. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.

55. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст]: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О.Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

56. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» / В.Н. Фунтов. Спб.: Питер, 2011. – 394 с.

57. Чупир О.М. Основні елементи процесу стратегічного управління розвитком підприємства з урахуванням потенціалу підприємства та мінливих факторів макро- та мікро- середовища / О.М. Чупир, Я.А. Ямантаєва // Науковий вісник будівництва. – 2009. – Вип. 53. – С. 286-294.

58. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс]: колективна монографія / Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко. – К.: КНЕУ. – 2015 – 231 с.